OSFI BSIF

REFERENCE DOCUMENT FOR ASSESSING THE CORPORATE GOVERNANCE OF FEDERALLY REGULATED FINANCIAL INSTITUTIONS

Draft

July 2001

Office of the Superintendent of Financial Institutions
Bureau du surintendant des institutions financières

Canada

Reference Document for Assessing the Corporate Governance of Federally Regulated Financial Institutions

This reference document is designed to assist supervisors in the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) in assessing the corporate governance of federally regulated financial institutions[1] and federally regulated holding companies.[2]

The first part of this reference document sets out principles embodying the expectations that OSFI has of boards of directors and the senior management of federally regulated financial institutions and of federally regulated holding companies. These principles incorporate the proposed *Standards of Sound Business and Financial Practices* as described in the *Consultation Paper* issued by the Canada Deposit Insurance Corporation (CDIC) in May 2001.[3] An annex to this reference document elaborates on what is meant by these principles, discusses how they may apply in particular cases and provides some examples of effective corporate governance practices that financial institutions might adopt to meet the intent of the principles.

The discussion in the annex of this reference document should not be viewed by supervisors as a checklist or as a list of requirements. Individual institutions will adopt different approaches to corporate governance. In their assessment of governance practices, supervisors are expected to consider the size, complexity and nature of the significant activities of the financial institution and the risks associated with them, and adjust accordingly their expectations of the practices that the financial institution should have in place to implement the principles set out in this reference document.

[1] That is, financial institutions governed by the Bank Act, the Trust and Loan Companies Act, the Insurance Companies Act and the Cooperative Credit Associations Act, other than branches of foreign banks and insurance companies.

[2] That is, holding companies set up under the *Bank Act* or the *Insurance Companies Act*.

[3] Note that CDIC member institutions must adhere to the CDIC *Standards*.

TABLE OF CONTENTS

Page

Introduction....3

Principles of Effective Corporate Governance of Financial Institutions....6

I. Principles for the Board of Directors....6

Independence Principle....6

Specific Principles....6

A. The board's role and responsibilities....6

B. The relationship between the board and the independent oversight functions....10

C. The relationship between the board and regulators of the financial institution....10

D. Composition and size of the board of directors....11

E. Board practices....11

F. Board committees....12

II. Principles for Senior Management: The Role and Responsibilities of Senior Management....13

Annex: Discussion of the Principles

Introduction

This reference document on corporate governance is designed to assist supervisors in their assessments of federally regulated financial institutions and federally regulated holding companies.

Corporate governance "refers to the processes, structures and information used for directing and overseeing the management of the institution."[4] It encompasses the means by which members of the board and senior management are held accountable for their actions.

OSFI's interest in corporate governance arises from its obligation under the *Office of the Superintendent of Financial Institutions Act* to strive to protect the interests of depositors, policyholders and other creditors of federally regulated financial institutions.[5] Their interests are best protected if the financial institution with which they do business is viable and sound. Prudent management of the financial institution, with managers subject to informed and independent oversight by an effective board of directors to whom they are accountable -- in other words good corporate governance -- is a crucial means of protecting the interests of these parties.

The importance of good corporate governance for federally regulated financial institutions is explicitly recognized in the way that prudential regulation and supervision is carried out at the federal level in Canada. The regulatory and supervisory system relies on a tripartite approach involving, first and foremost, the management and oversight processes of the institution itself, second, the use of independent objective reviewers (that is, the external auditor and, additionally in the case of an insurance company, the appointed actuary) and third, monitoring by the supervisory authority. The responsibility for oversight lies with the board and management, who must perform their duties with a view to the best interests of the financial institution. The external auditor provides an objective opinion as to whether the financial statements of the institution present fairly in all material respects the financial position of the institution, and reports on transactions or conditions affecting the well-being of the institution which are not satisfactory and require rectification, and of other matters identified in the audit. The appointed actuary provides an objective view of the policy liabilities and prospective financial condition of an insurance company as well as on matters that might have a material adverse impact on its financial condition. OSFI's supervisory role focuses on trying to protect depositors, policyholders and other creditors of the financial institution from undue loss. OSFI's supervision of financial institutions is risk-focused and, in its monitoring of institutions, OSFI relies in large part on the judgement and competence of the board of directors, senior management, the external auditor, and the appointed actuary. The alternative to this approach would be a much more intrusive regulatory and supervisory system not in keeping with the need for cost-effective regulation.

---

[4] CDIC *Standards of Sound Business and Financial Practices Consultation Paper*, Part I, p. 1.

[5] OSFI Act, paragraph 4(3)(a). Note that this section also requires OSFI to pursue this objective "having due regard to the need to allow financial institutions to compete effectively and take reasonable risks."

Much good guidance exists on corporate governance, for example, that issued by the Toronto Stock Exchange (TSE) and the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). However, OSFI is issuing its own reference document for its supervisors, not to duplicate other guidance, but to define those issues that OSFI views as important for the safety and soundness of financial institutions. These include the role of the board in reviewing and approving certain critical decisions, the role of the board and management in risk management and the relationship between the board and certain independent oversight functions that can assist the board with its oversight. Making public this reference document for supervisors is also intended to give financial institutions a better understanding of how OSFI evaluates the quality of an institution's governance.

Federal financial institutions legislation sets out a number of duties for directors. The duties of directors are:

1) to "manage or supervise the management of the business and affairs" of the financial institution;
2) to "act honestly and in good faith with a view to the best interests" of the financial institution;
3) to "exercise the care, diligence and skill that a reasonably prudent person would exercise in comparable circumstances"; and
4) to "comply with this Act, the regulations, the [financial institution's] incorporating instrument and the by-laws" of the financial institution.

The latter three are also duties of officers of the financial institution and, as such, apply to senior management.

This reference document makes no attempt to define "the best interests" of financial institutions. Ultimately, it is the responsibility of the board of directors to decide what the "best interests" of the institution are and to act accordingly, while at the same time operating within the constraints of the financial institutions legislation and legal principles related to corporate governance and directors' responsibilities. However, OSFI expects that directors and senior management will take the interests of depositors, policyholders and other creditors into account in fulfilling their responsibilities. OSFI uses its supervisory relationship with the institution (e.g., through its discussions with the board and management) to reinforce this expectation when necessary.

This reference document for assessing corporate governance is consistent with OSFI's supervisory framework and its rating criteria for financial institutions, all of which are intended to describe the way that OSFI evaluates financial institutions. This general approach, including this document, is also consistent with CDIC's recently issued *Standards of Sound Business and Financial Practices Consultation Paper.*[6] Over time, the *Standards of Sound Business and Financial Practices* for life insurance companies will move in a similar direction as the revised CDIC *Standards*, and standards will be developed for property and casualty companies.

[6] May 2001.

The first part of this reference document sets out principles of good corporate governance; these principles incorporate the CDIC *Standards* directly or by reference. OSFI expects that these principles, which are general and set at a high level, will be observed. An annex to this document elaborates on what is meant by these principles, discusses how they may apply in particular cases and provides some examples of effective corporate governance practices that a financial institution might adopt to meet the intent of the principles. The annex also contains some questions and issues of the type that directors might keep in mind; these questions can serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board. The discussion in the annex should not be viewed by supervisors as a checklist or as a list of requirements. Individual institutions will adopt different approaches to corporate governance. Supervisors should expect that corporate governance practices will be tailored to the size, complexity and nature of the significant activities and to the risks inherent in the operations of the financial institution.

In their assessment, supervisors should focus on the overall effectiveness of the board and senior management in protecting the interests of depositors, policyholders and other creditors of financial institutions. In making this assessment, supervisors should look for a number of indicators that may suggest how well the board and management are performing their various roles and responsibilities. Structure and practices are among those indicators. However, although good structure and practices may increase the probability of good governance, they do not guarantee it. Thus supervisors should look for other indicators of whether the way that the institution is actually governed conforms to the principles set out in this reference document and, more generally, to effective corporate governance. For example, supervisors should look for indicators that the board reviews significant activities and risks. They should also consider how the board reacts to risk and control issues brought to its attention by management, internal audit, external audit, OSFI or by events at the institution. Supervisors should look for indications that the board's consideration of policy matters is thorough and thoughtful, and that the board acts independently of management. With respect to senior management, they should look for indications that senior management's policy recommendations are directed toward the sound and profitable operation of the institution, that senior management is open to concerns raised by the board and that senior management actively monitors adherence to board-approved policies. In their assessment of governance practices, supervisors should consider the size, complexity and nature of the significant activities of the financial institution and the risks associated with them, and adjust accordingly their expectations of the practices that the financial institution should have in place to implement the principles set out in this reference document.

Principles of Effective Corporate Governance of Financial Institutions

I. Principles for the Board of Directors

Independence Principle (Reference: Annex, p. 4)

The board of directors should "exercise independent judgement in directing and overseeing the operations of the institution." (CDIC Standards Consultation Paper Section 3(b))

Specific Principles

A. The board's role and responsibilities (Annex, p. 5)

The board of directors should "understand its responsibilities." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(a))

The board is ultimately responsible for the management or the supervision of the management of the financial institution. In virtually all circumstances, the board will delegate to senior management the conduct of the operations of the financial institution; however, the board should be actively involved in overseeing the management and operations of the institution and in setting the institution's strategic direction and policies. The board "should explicitly assume responsibility for the stewardship of the corporation."[7]

At the same time, the board should respect the role of management. It should resist the temptation to micromanage.

Broadly stated, the following should be the principal responsibilities of the board of a financial institution:

1. The board should define its own role and that of management, discuss, assess and approve the organizational structure of the financial institution and appoint the senior management for that institution: (Annex, p. 5)

    - The board should determine and document its own responsibilities and those of senior management. It should "establish the responsibilities and authority of the institution's senior management, as well as accountability requirements for them." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(c)) (Annex, p. 6)

    - The board should satisfy itself that the financial institution is organized in a way that promotes the effective and prudent management of the institution and the board's oversight of that management. (Annex, p. 7)

[7] TSE guidelines for effective corporate governance # 1 (*TSE Company Manual*, Section 474).

- The board of directors should "appoint to senior management positions individuals who are suitably qualified and capable of managing the operations of the institution effectively and prudently, and plan for their succession." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(d)) (Annex, p. 8)

2. With input from management, the board should discuss and approve an appropriate, comprehensive and consistent framework to govern the operations of the financial institution that gives due consideration to the prudent operation of the institution. This framework should include the objectives and strategy of the financial institution and the policies within which it operates. (Annex, p. 10)

   As part of developing this framework, the board should focus on a number of important areas. The board should:

   - "establish the business objectives of the institution, evaluate and approve its business strategy and its business plans for significant operations" and "obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has an ongoing, appropriate and effective strategic management process." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 4) (Annex, p. 10);

   - "understand the significant risks to which the institution is exposed; establish appropriate and prudent risk management policies for those risks…and obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has an ongoing, appropriate and effective risk management process." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 5) (Annex, p. 12);

   - discuss and approve all major policies of the financial institution, including capital and liquidity policies, satisfying itself that these policies are commensurate with the risk philosophy and the underlying risks of the financial institution. (See CDIC *Standards Consultation Paper* Section 6 on the board's role in overseeing liquidity and funding management and *Standards Consultation Paper* Section 7 on the board's role in overseeing capital management.) (Annex, p. 16);

   - require the management of the financial institution to implement and maintain appropriate policies and procedures so that activities and operations are planned, authorized and undertaken in line with the approved business strategy, business plans, and risk management and other policies and that transactions are accurately and completely reported. The board should review, evaluate and approve those controls, assessing and approving management's approach and satisfying itself that the necessary processes, policies, procedures and controls are in place. (Annex, p. 20);

- "establish standards of business conduct and ethical behaviour for the institution's directors, senior management and other personnel and obtain reasonable assurance, on a regular basis, that the institution has an ongoing appropriate and effective process for ensuring adherence to those standards." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(f)) (Annex, p. 21);

- review and approve policies for the appropriate disclosure of financial and other information about the institution. (Annex, p. 23); and

- "satisfy itself on a regular basis that the institution's compensation plans are consistent with sustainable achievement of its business objectives, the prudent management of the institution's business operations and the risks to which it is exposed and adherence to its processes, policies, procedures and controls." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(e)) (Annex, p. 24)

3. The board should assure itself, through regular reappraisals, that the organization and framework of the institution remain appropriate in light of the nature, scope, complexity and risk profile of the institution and that the performance of the institution is consistent with the board-approved framework. The board should focus its monitoring and reappraisals on the major policies, risks and strategic decisions facing the institution. A major input to these discussions will be reports from senior management, although these often will be supplemented by reports from various independent oversight functions and external sources. (Annex, p. 26)

   An overall objective of these reviews should be "to obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has a control environment" "that supports the appropriate, effective and prudent management of its operations and of the risks to which it is exposed, and that contributes to the achievement of its business objectives."[8] (CDIC *Standards Consultation Paper* Sections 8 and 20). The board should also determine whether "the institution is in control." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 10)

   - The board should reassess the business objectives, strategy and its business plans for significant operations "at least once a year to ensure that they remain appropriate and prudent in light of the institution's current and anticipated business and economic environment, resources and results." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 4).

[8] CDIC defines the "control environment" of a financial institution as "created by its governance approach, management style, organizational structure, resource commitments, communication style, procedures and controls and the level of adherence thereto, the conduct of personnel and human resources policies and practices." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 8 Commentary)

- The board should reassess risk management, liquidity, capital and other major policies at least once a year or more frequently if necessary "to ensure that they remain appropriate and prudent." (CDIC *Standards Consultation Paper* Sections 5,6,7)

- The board of directors should review the financial statements of the financial institution to determine whether they reflect the underlying financial condition of the institution. The board should also review the trends in business activities and in the institution's financial and risk position and assess the function that produces the financial statements and analysis. The review of trends should include the frequent evaluation of "the institution's actual operating and financial results against forecast results, in light of the institution's business objectives, business strategy and business plans." (CDIC Standards Consultation Paper Section 4) (Annex, p. 28)

- The board of directors should regularly reassess reporting, control and compliance mechanisms to see that they are effective. As part of this process, the board should "seek from the independent inspection and audit group, on a regular basis, validations that the institution's processes, policies, procedures and controls are being monitored and adhered to, and that appropriate action is being taken to address any significant weaknesses or breakdowns that have been identified." (CDIC Standards Consultation Paper Section 9(b)) (Annex, p. 34)

- The board of directors should "evaluate, on a regular basis, the effectiveness and prudence of senior management in managing the operations of the institution and the risks to which the institution is exposed." (CDIC Standards Consultation Paper Section 3(g)) (Annex, p. 35)

- The board should "evaluate objectively, on a regular basis, its effectiveness in fulfilling [its] responsibilities." (CDIC Standards Consultation Paper Section 3(a)). (Annex, p. 37)

4. The legal responsibilities of boards of federally regulated financial institutions are the same, whether they are subsidiaries of other institutions or not. The legal responsibilities of regulated holding company boards are also the same as those of financial institutions, with a few exceptions (e.g., a regulated holding company is not required to have a conduct review committee or to establish procedures to deal with complaints.) However, OSFI would expect some elements of this reference document to be adapted when they are applied to subsidiaries of financial institutions or to regulated holding companies. The approach to the supervision of regulated holding companies is under development; as with financial institutions, OSFI's assessment of regulated holding companies will include consideration of governance elements. (Annex, p. 38)

B. The relationship between the board and the independent oversight functions (Annex, p. 44)

In some of its oversight responsibilities, the board relies on the advice and opinions of some internal functions (internal audit function and the compliance officer; the appointed actuary for insurance companies; and where it exists, a centralized risk management function) as well as of the external auditor. Directors should understand how these functions can assist the board, and the board should have a close relationship with these entities. To ensure that these entities are in a position to support the board as expected, the board should:

- consider how to make the best use of the work of these functions in its oversight of the management of the financial institution;
- ensure that these functions are free of influences that may affect their ability to perform their responsibilities objectively, and that they have unrestricted access to the board, including regular meetings without senior management present;
- play an active role in the appointment of the external auditor and the heads of internal functions;
- approve mandates for the internal functions, and regularly review the scope of the proposed activities of these internal functions and external audit;
- ensure that these functions have the resources, access and authority required to perform their duties appropriately;
- discuss their reports and be receptive to the concerns raised by these functions; and
- regularly review these functions, their independence and their effectiveness.

The CDIC *Standards Consultation Paper* specifically addresses the internal audit function; it says that the board of directors should "establish the mandate of, and allocate sufficient resources for, the institution's independent inspection and audit group, and approve its plan each year." (CDIC *Standards Consultation Paper* Section 9(a))

C. The relationship between the board and regulators of the financial institution (Annex, p. 57)

The board should seriously consider any concerns raised by OSFI or by any other regulators. In fulfilling its responsibilities, it is important that the board have a thorough understanding of the regulator's views and concerns about the financial institution and of any actions being taken by a regulator with respect to the financial institution.

D. Composition and size of the board of directors (Annex, p. 58)

The ability of the board to provide objective and knowledgeable oversight of the management of the financial institution depends in part on whether directors have affiliations that might influence their judgement and whether directors have the appropriate skills and experience. The size of the board can also influence its ability to provide effective oversight.

- The independent element on the board should play an important role in the board's decision making. (Annex, p. 58)
- The board process to select nominees for directors to be recommended to shareholders and policyholders should be formal and transparent and should nominate directors who are able to bring objective judgement and an independent perspective to the oversight of the financial institution. (Annex, p. 60)
- The board of directors collectively should have the knowledge, skills, experience and commitment to oversee the financial institution effectively. (Annex, p. 61)
- The board process to select nominees for directors should take into account the present and future needs of the board and its committees for knowledge, skills and experience to assist them in fulfilling their responsibilities. (Annex, p. 62)
- The board should regularly review its size to see that it is appropriate given the desirability of having a board small enough to function effectively while at the same time, providing the knowledge, skills and experience necessary for a strong board and committees. (Annex, p. 63)

E. Board practices (Annex, p. 64)

The board should consider adopting practices that can help it conduct its oversight in an independent, efficient and knowledgeable way. (Annex, p. 64)

1. Practices designed to promote the independence of the board (Annex, p. 64)

   a. There should be leadership for non-management directors that functions independently of management. Such leadership can promote an independent perspective and objective judgement in the board's oversight of management and the institution. (Annex, p. 64)

   b. The non-management members of the board should meet regularly without the rest of the board and without management present. (Annex, p. 67)

   c. The board and its committees should be able to engage outside advisers at the financial institution's expense for advice on any issue relevant to board or committee deliberations without the approval of the CEO. (Annex, p. 67)

2. The agendas for meetings of boards and committees should be designed to allow the board to focus its limited time on issues of greatest importance for the oversight of the institution. At the same time, agendas should be designed to ensure that there is board review of all material aspects of the institution over time. (Annex, p. 68)

3. Decisions of the board should be made with the largest practicable participation of directors. (Annex, p. 69)

4. Information sufficient to make informed decisions and provide knowledgeable oversight of the institution should be provided to the board well in advance of board discussions and decisions. (Annex, p. 70)

5. Minutes should be informative and convey the essence of what happened at board and committee meetings. (Annex, p. 73)

F. Board committees (Annex, p. 75)

The board should consider what committee structure would best meet the needs of the board, and should "establish the responsibilities and authority of board committees as well as the accountability requirements for them." (CDIC Standards Consultation Paper Section 3(c))

In the case of important or non-routine matters brought to their attention, committees should be making recommendations to the board, rather than making final decisions themselves. Committees should report regularly on their activities to the full board.

Because of the nature of the responsibilities of some of these committees (in particular, audit, conduct review, compensation and corporate governance), the board should ensure that the composition and practices of these committees are such as to make these committees independent of management.

The role of each committee, its composition and its practices should be set out in a committee mandate.

The work of each committee should be co-ordinated with that of the board and other committees.

II. Principles for Senior Management: The Role and Responsibilities of Senior Management (Annex, p. 82)

The members of senior management should understand their duties as set out in the financial institutions legislation (the duty of care and the duty to comply with the governing legislation, its regulations, the financial institution's incorporating instrument and the by-laws of the institution) as well as their roles and responsibilities. Senior management should understand and respect the board's role and responsibilities as well as the board's ultimate accountability to shareholders for oversight of the management and well-being of the institution.

Under the board's general oversight, senior management should direct the operations of the financial institution on a day-to-day basis within the structure and organization, business objectives, business strategy, business plans and major policies that have been approved by the board and within the authority delegated by the board to them. Senior management should operate the institution with due consideration to its safety and soundness. It should be receptive to concerns raised by the board, the independent oversight functions, the external auditor and regulators, including OSFI, and should take timely actions to rectify identified deficiencies. (Annex, p. 83)

Senior management should provide sound and prudent advice to the board on the organizational structure of the financial institution and on its business objectives, strategies and business plans and major policies. It should set out and analyze options for the board, make and support recommendations, and provide comprehensive, timely and relevant information to the board to enable the board to reach informed decisions. (Annex, p. 88)

Senior management should facilitate the board's oversight role by ensuring that the board is well informed. It should provide comprehensive, accurate and timely information to the board to permit the board to oversee the management and operations of the institution, to reassess policies, and to determine whether the institution is "in control." This kind of information will also allow the board to hold senior managers accountable for their performance. (Annex, p. 90)

Senior management should ensure that the independent oversight functions (such as internal audit, the appointed actuary, compliance and in some cases, risk management) are in a position to offer objective opinions and advice to facilitate the board's oversight and its own. (Annex, p. 90)

A substantive discussion of the various aspects of managing the operations of a financial institution can be found in the CDIC *Standards Consultation Paper*. The *Standards*, which must be observed by CDIC members, also provide good guidance for other types of financial institutions.

ANNEX

Discussion of the Principles

Table of Contents for the Annex: Discussion of the Principles

Page

I. Board of Directors 4

Independence Principle: 4

A. The board's roles and responsibilities and the board charter 5

Section 1: The structure and organization of the financial institution 5
1. Defining the role of the board and senior management 6
2. The organization of the financial institution 7
3. Appointment of the CEO and senior management and succession planning . 8

Section 2: Establishing the framework: strategic planning, risk management and appropriate policies to govern the activities of the financial institution 10
1. Objectives and strategy 10
2. Risk and risk management 12
3. Board approval of other major policies 16
4. Internal controls 20
5. Code of conduct 21
6. Disclosure and communications policy 23
7. Human resources and compensation practices 24

Section 3: The board's reappraisal of the framework and review of operating performance 26
1. Review of the institution's operating performance 28
2. Board oversight of the enforcement of the code of conduct and internal controls 34
3. Review and appraisal of the CEO and other senior officers of the financial institution 35
4. Review of the board 37

Section 4: Oversight of subsidiaries and holding companies 38
1. The role of the board of a Canadian financial institution subsidiary 39
2. Oversight of subsidiaries of federally regulated financial institutions 40
3. Regulated holding company boards 42

B. The relationship between the board and the independent oversight functions 44
1. Internal independent oversight functions 44
2. External audit 51

C. Relationship between the board and the regulators of the financial institution 57

D. Composition and size of the board of directors 58
1. The independent element on the board 58
2. The selection process for directors: independence 60
3. Desirable skills, knowledge, background and experience for directors 61
4. Director selection: skills, background, experience and time 62
5. The size of the board 63

E. Board practices 64
1. Practices designed to promote the independence of the board 64
2. The agenda 68
3. Quorum and attendance 69
4. Information and the board 70
5. Minutes 73

F. Board committees 75
1. Audit committee 77
2. Conduct review committee 78
3. Corporate governance/nominating committee 79
4. Human resources/compensation committee 80
5. Risk management committee 81
6. Executive committee 81

II. The Role and Responsibilities of Senior Management 82

A. The day-to-day management of the financial institution 83

B. Providing advice to the board 88

C. Facilitating the board's oversight role 90

Annex: Discussion of the Principles

This annex provides more detail on the broad principles for corporate governance set out previously. It should be recognized, however, that the discussion in this annex is not intended to cover all aspects of what might be involved in trying to observe those principles. Nor is it the only way to meet the principles. In their assessment of the quality of the board and senior management of a financial institution, supervisors should examine whether the elements set out in this discussion are present and, where they are present, should evaluate whether they contribute to the effectiveness of the board and senior management. Where they are not present, supervisors should look at other means that the board and senior management have adopted to act in accordance with the principles, and the effectiveness of these measures.

The annex also contains examples of good practices that financial institutions may have adopted to meet the intent of the principles. However, other practices may work just as well. As noted previously, the practices of the financial institution should be tailored to the size, complexity and riskiness of its operations.

In addition, the annex contains questions and concerns of the type that directors might keep in mind; these questions can serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board. However, supervisors are reminded that the questions in the reference paper are not intended to be exhaustive, and that directors' questions should be tailored to the characteristics of the financial institution on whose board they serve.

I. Board of Directors

Independence Principle:

The board of directors should "exercise independent judgement in directing and overseeing the operations of the institution."[9]

There may be a risk that, if a director has other affiliations and responsibilities, it will be more difficult for that director to have an independent perspective on the financial institution and to exercise objective judgement in taking decisions on matters that could affect the well-being of a financial institution. This difficulty may arise when a number of members of the board are members of management or are closely associated with management of the financial institution or its affiliates or when the director has other relationships with the institution. Thus the financial institutions legislation requires the presence of some unaffiliated directors on the board, a practice that is supported by the TSE guidelines. In addition, some policies and practices of the board may make it easier for directors to act independently of the management of the institution. These issues are addressed in later sections dealing with the composition of the board of directors and board practices.

Board independence does not result automatically from following certain practices and procedures or from having directors on the board that are not affiliated with the institution. However, following these practices and having unaffiliated directors on the board increases the likelihood that directors will make decisions based on their own views of the institution's best interests; this will assist the board in playing its stewardship role more effectively.

[9] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(b).

A. The board's roles and responsibilities and the board charter

The board of directors should "understand its responsibilities."[10] The board is ultimately responsible for the management or the supervision of management of the financial institution. In virtually all circumstances, the board will delegate to senior management the conduct of the operations of the financial institution; however, the board should be actively involved in overseeing the management and operations of the institution and in setting of the institution's strategic direction and policies. The board "should explicitly assume responsibility for the stewardship of the corporation."[11]

At the same time, the board should respect the role of management. It should resist the temptation to micromanage.

As the CDIC standards note, "legislation and common law create the responsibilities and accountability of directors.... directors are stewards of the institution – with responsibility for providing direction and oversight and ensuring that all significant issues affecting the institution are given careful consideration."[12] In brief, the responsibilities of the board are to discuss and approve the legal, economic, financial and business structure and organization of the financial institution, as well as its objectives, its strategic direction and plans and the policies that direct and govern its activities. The board should also regularly review, or cause to be reviewed, the operations of the financial institution to determine whether they are in line with the business objectives, strategy and policies that the board has approved, and to make any changes that may be required in the objectives, strategy, or policies, or in the senior management of the institution.

The four sections that follow set out in further detail OSFI's expectations of the role and responsibilities of the board of directors of financial institutions, and provide some examples of how institutions may have chosen to observe these responsibilities.

Section 1: The structure and organization of the financial institution

The board of a financial institution should define its own role and that of management, discuss and approve the organizational structure of the financial institution and appoint the senior management of the financial institution.

[10] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(a).

[11] TSE guideline for effective corporate governance # 1.

[12] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(a) Commentary.

1. Defining the role of the board and senior management

The board should determine and document its own responsibilities and those of senior management. It should "establish the responsibilities and authority of the institution's senior management, as well as accountability requirements for them."[13]

The duties of the board defined in financial institutions legislation[14] should be complemented with a set of compatible, but more comprehensive objectives for the board. The board should develop and approve a documented charter for itself that defines its roles and responsibilities, as well as its composition and practices. In addition, the charter should set out what committees the board will have and describe their roles and responsibilities. A charter for the board is important because it directs the board's attention to certain areas, helps define the agenda, facilitates setting priorities and establishes a standard for the board's appraisal of itself. The charter should be reviewed regularly in light of experience, the current and prospective business lines, strategy and risks of the institution and evolving industry best practices. The board should also develop a work plan for its activities each year.

In examining and defining its roles and responsibilities, the board should look at the major activities and risks of the financial institution and identify those areas that require direct oversight from the board and those decisions that should be made by the board. Although in virtually all circumstances the board will ask senior management to direct the operations of the financial institution subject to board-approved objectives, strategy, and policy and under its general oversight, the chief executive officer (CEO) and management should not be given absolute grants of authority. For example, it is good practice for the board to place some limitations on the CEO's authority to make lending commitments on behalf of the financial institution. The board should clearly set out the type and size of individual transactions that it wants to discuss and approve in advance, and those that it wants to review retroactively. OSFI would expect that the board would discuss and approve in advance the largest, most important and riskiest transactions, including all those that could pose a significant risk to the institution. The board should also discuss and approve material transactions that are not in the ordinary course of business.

Having determined its own role, the board should then set out clearly the role, responsibilities, accountabilities and reporting relationships of senior

---

[13] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(c).

[14] For financial institutions, see Part VI of the *Bank Act* (and in particular, sections 157 and 158), Part VI of the *Trust and Loan Companies Act* (and in particular, sections 161 and 162). Part VI of the *Insurance Companies Act* (and in particular, sections 165 and 166), and Part VII of the *Cooperative Credit Associations Act* (and in particular, sections 167 and 168). For federally regulated holding companies, see Division 6 of Part XV of the *Bank Act* (and in particular, sections 747 and 748), and Division 6 of Part XVII of the *Insurance Companies Act*, (and in particular, sections 794 and 795).

management (particularly the CEO), formalizing this in a mandate or position description.

The board should assure itself that there are no areas where it is not clear who is accountable for what: between the board and management; between the management and employees of the institution; or among the boards and managements of subsidiaries and those of the parent. The delegation of authority from the board to the CEO and senior management should be formal and clear.

Examples of good practices:

The board makes its charter public, perhaps in summary form. The board also makes public an annual work plan, and provides meaningful reporting on its activities relative to the work plan and its charter at least annually.

The board of the financial institution might disclose in general terms the powers it has delegated to senior management.

2. The organization of the financial institution

The board should satisfy itself that the financial institution is organized in a way that promotes the effective and prudent management of the institution and the board's oversight of that management.

Governance considerations should be taken into account in decisions to establish an organizational structure and to set up subsidiaries.

The board of directors should periodically ask internal audit or some other independent adviser to provide an independent assessment of the governance implications of the current organizational structure, including that of its subsidiaries. The board should keep the subsidiary structure and the adequacy of the governance of subsidiaries under review.

Examples of good practices:

The board reviews and approves the organizational structure at the same time it reviews and approves the strategic plan.

In a complex financial institution, the board might consider whether it would be useful for the oversight of the institution to create subsidiaries with active boards in part made up of independent directors. For further details on where this might be appropriate, see the section on subsidiaries (Part A, Section 4)

3. Appointment of the CEO and senior management and succession planning

> "The directors of [a financial institution] shall appoint from their number a chief executive officer who must be ordinarily resident in Canada."[15]
> "The directors of a [a financial institution] may…designate the offices of [a financial institution and] appoint officers thereto"[16]

The board of directors should "appoint to senior management positions individuals who are suitably qualified and capable of managing the operations of the institution effectively and prudently, and plan for their succession."[17]

One of the most important responsibilities of the board is to appoint the CEO and other members of senior management "because senior management translates board direction into day-to-day business activities. A board needs to select senior managers whom it has reason to believe are qualified and competent, have integrity and will act in a prudent and appropriate manner."[18]

To aid it in its selection process for the CEO, a board should develop selection criteria based on the position's mandate, on the skills and experience it views as important for the position, and on the qualitative characteristics the board expects in the CEO such as integrity, good judgement, and an ability to plan and to lead. The board should ensure that these criteria are kept up to date and reflect any changes in the nature of the major activities of the financial institution.

The process of selecting the CEO should be a rigorous one and the board must be fully engaged in the CEO's selection. Although a committee will typically be responsible for the initial search and screening, the final decision should be made by all of the non-management directors on the board. Every director should have the opportunity to have a discussion with the most promising prospective candidates covering their experience and knowledge as well as their views about the institution and its future. This would permit each director to form an opinion on the abilities and the qualifications of the various candidates.

The board and the CEO together should develop selection criteria for other very senior management positions similar to that outlined above for the CEO.

---

[15] Section 196 of the *Bank Act*, section 200 of the *Trust and Loan Company Act*, and section 205 of the *Insurance Companies Act*. There is no comparable section in the *Cooperative Credit Associations Act*. For similar sections for regulated holding companies, see section 783 of the *Bank Act*, and section 830 of the *Insurance Companies Act*.

[16] Section 197 of the *Bank Act*, section 201 of the *Trust and Loan Company Act*, section 206 of the *Insurance Companies Act*, and section 201 of the *Cooperative Credit Associations Act*. For similar sections for regulated holding companies, see section 784 of the *Bank Act*, and section 831 of the *Insurance Companies Act*.

[17] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(d).

[18] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(d) Commentary.

Although the board will typically ask the CEO to select other senior managers, the board should at least review and approve these appointments. In the case of officers with dotted-line responsibilities to the board, such as the head of internal audit, the appointed actuary and the chief compliance officer, the board should also play a more active role, at a minimum taking steps to ensure that it is comfortable with the selection (e.g., by interviewing the appointee prior to the board discussion of the appointment.) The board may also wish to play a more active role in the selection of the chief financial officer (CFO).

Directors should regularly review the criteria for selecting the CEO and other very senior officers to ensure that they keep up to date with the changing needs of the financial institution. As noted below, the board should also regularly review the officers holding these positions.

"The development of a succession plan to address the retirement, resignation or loss of the CEO and other key senior management personnel is critical to ensuring that the institution will continue to have adequate senior management capacity."[19] The succession plan will be developed in large part by the CEO; however, the board should also play an important role. In addition to overseeing the process and approving the succession plan, the board should be sufficiently active in the process to prevent the CEO from effectively taking away the board's prerogative to appoint the CEO and other senior officers. The board should have regular discussions with the CEO on succession planning and should formally review and approve the documented succession plan once a year. The board should try to ensure that there are a number of individuals from whom to select the CEO and other key senior officers, and should become familiar with potential candidates for these positions. It should judge whether the institution is producing a pool of candidates capable of succeeding the CEO and other senior officers and whether the institution should be recruiting competent experienced senior officers from outside the institution. The board should also satisfy itself that the succession plan takes into account the changing needs of the financial institution.

In addition, the board should assure itself that there are individuals available to fill positions temporarily, either during emergencies or while decisions are being made on permanent replacements. The need to identify individuals to replace senior managers in an emergency is particularly important for small financial institutions, as they may not have a large number of individuals at this level to draw on.

Examples of good practices:

The board might help to select very senior officers who may be in the line of succession to the CEO.

[19] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(d) Commentary.

The non-management directors might periodically discuss the succession plan in the absence of the CEO, focusing on how the succession plan process is working and the role of the CEO in that process.

Section 2: Establishing the framework: strategic planning, risk management and appropriate policies to govern the activities of the financial institution

With input from management, the board should discuss and approve an appropriate comprehensive and consistent framework to govern the operations of the financial institution that gives due consideration to the prudent operation of the institution. The framework should include the objectives and strategy of the financial institution and the important policies within which it operates.

These important policies should include those with a significant effect on the management and soundness of the financial institution, such as risk management policies, capital and liquidity policies, the overall control structure, communications policy, and human resource policies, including compensation.

Because of management's expertise and more extensive knowledge of the financial institution, the board will be reliant on management to identify and analyze options, to make recommendations and to provide the information necessary for board discussions on various elements of the framework. However, the board should be actively engaged in examining and approving business objectives, strategy and policies: it must question, probe, weigh alternatives and take decisions that it is satisfied are in the best interests of the institution.

1. Objectives and strategy

The board should "establish the business objectives of the institution, evaluate and approve the institution's business strategy and its business plans for significant operations" and "obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has an ongoing appropriate and effective strategic management process."[20]

"Business objectives are the short- and long-term operating and financial objectives or goals set for the institution. Business objectives provide the parameters for establishing a business strategy and plans and for assessing the effectiveness of the institution's actions and of management's performance. A business strategy is a description of how a member institution plans to achieve it business objectives. Business plans describe how a member intends to conduct particular operations in implementing its business strategy….A strategic management process provides the mechanism through which business objectives, strategies and plans can be established."[21]

[20] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 4.

[21] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 4 Commentary.

Establishing the business objectives and a business strategy are central to the operations of a financial institution. The board must play an important role because it is ultimately responsible for the objectives, the strategy, and business plans. Although the role of developing the objectives and the strategic direction and plan will fall largely to management[22], best practices call for the board's involvement at various points in the planning process and certainly early enough that it can influence the direction of the plan. The board should discuss and approve objectives, ensure that there is a planning process supported by adequate resources, provide input and an outside perspective while the plan is being developed, and evaluate and approve the final strategic plan.

In its evaluation of the strategic plan, the board should assess whether the strategy is realistic given the strengths and weaknesses of the institution and a reasonable view of the economic and financial environment. It should ensure that the strategy includes an appraisal of major markets and products, especially where these are new, a discussion of the actions that need to be taken to carry out the strategy, and an assessment of the risks as well as a review of how these might be managed.

Based on the approved strategy, the board should review and approve annually business plans for the financial institution as a whole and for significant business lines. The board review of business plans should include a review of risks, risk management and the relevant controls.

The strategic plan and individual business plans should clearly set out criteria, at least some of which are measurable, so that the implementation of these plans can be monitored throughout the year. These could include criteria that might indicate whether the economic and financial environment is evolving as expected and whether actions necessary to carry out the strategy have been put in place, as well as interim targets for some of the key objectives of the plan. The board should receive periodic presentations on the implementation of the plan, including a review of progress in meeting the criteria.

The board should be involved at an early stage in any decision that would bring about a major change in the institution's objectives, strategy or operations, for example, in takeovers, mergers or decisions to introduce new business lines or products or eliminate or sell major business lines.

Examples of good practices:

The board might hold a meeting almost entirely devoted to strategic planning at the beginning of the planning process when the assumptions and general direction of the plan are being established.

The board might ask for an analysis of the strategy under alternative economic and financial scenarios.

[22] See CDIC *Standards Consultation Paper* Sections 4 and 11.

The following questions that directors might ask when there is a new initiative or a major new product may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- What is the business strategy underlying the initiative or new product?
- How does this fit in with the overall strategy?
- What value is added to the company by this change in strategy?
- What risks are associated with the strategy? Is the return commensurate with the risk? What risk or other limits need to be established or amended?
- Are there measurable objectives for the initiative?
- What indicators would suggest that the initiative is successful?
- What indicators would suggest that the initiative is resulting in undue risks?
- Have those responsible for control and risk management reviewed the initiative?
- Are changes in controls or risk management process or new infrastructure necessitated by the change in strategy in place already?
- If not, will they be in place when the new initiative is launched?
- What is the schedule for implementing the new strategy?
- What contingency plans are in place?
- How frequently will the board be kept up to date?

2. Risk and risk management

The board should "understand the significant risks to which the institution is exposed; establish appropriate and prudent risk management policies for those risks…and obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has an ongoing, appropriate and effective risk management process."[23]

"It is critical for an institution to be able to proactively identify and understand the significant risks that it faces in achieving its business objectives through its business strategy and plans, as well as to be able to demonstrate appropriate, effective and prudent management of these risks at any point in time. Understanding the significant risks also is fundamental to establishing an

[23] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 5.

appropriate and prudent business strategy and plans, as well as risk management policies, procedures and controls. An on-going awareness of the significant risks puts a board of directors in a position to critically assess the institution's business strategy and plans. Regularly obtaining reasonable assurance that the institution has an appropriate and effective risk management process should enable the board to satisfy itself that the institution is in a position to proactively identify, assess, manage and demonstrate control of significant strategic, business and process level risk at any point in time."[24]

The choice of objectives and strategy for a financial institution is closely related to the decisions about what risks it is prepared to take and what means it will use to identify, measure, manage and mitigate risk. Thus, the institution's approach to risk and the strength and prospective development of risk management processes should be discussed in conjunction with the strategic plan.

The board (supported by its risk management committee, if it has one) has a number of responsibilities with respect to risk and risk management. The board should:

- understand the types of risks to which the financial institution may be exposed by virtue of its activities and the environment in which it operates as well as the techniques used to measure them;

- discuss and approve the risk philosophy of the institution;

- discuss and approve the risk tolerance of the institution on a consolidated basis. The board should define what levels of risks are acceptable for the various types of risks for the institution as a whole as well as for individual business lines;

- approve all significant policies or significant changes in risk policies after substantive board discussions. The board should require that policies be clearly laid out, documented and communicated to staff;

- understand and approve the organizational structure supporting the risk management and control of the institution. The board should satisfy itself that the risk management structure is appropriate for the nature, scope and complexity of the organization, and the riskiness of its operations. It should also be satisfied that the risk management process is effective. Oversight of the risk management processes must be independent of those individuals taking risks. In institutions where there are not enough individuals sufficiently divorced from business lines for such independent oversight, the board should scrutinize the process very carefully to see that there are enough compensating controls so that the board can obtain a balanced view of the risks that the institution is taking without a conflict of interest. This may mean, for example, that from time to time the board will ask for independent

[24] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 5 Commentary.

assessments of various risks and risk management processes. Where there is a centralized risk management function, senior officers responsible for managing risk should be responsible to the board (with administrative responsibility to the CEO) and should have unlimited access to it. The board should assure itself that those areas with risk management responsibilities have the appropriate skills and resources to fulfil their mandate. (See Section B on the board's role with respect to independent oversight functions.);

- require management to put in place an independent, accurate and timely reporting system on the risk profile of the entire institution or conglomerate;

- require the implementation and use of controls and other techniques designed to keep risk exposures within the desired risk profile and satisfy themselves that they are operating effectively. (See the following section on controls for more details.);

- foster a risk culture that supports the philosophy and objectives of risk management;

- discuss frequently reports from senior management on the various risk exposures on a consolidated basis and the relationship of these exposures to board-approved and management-approved limits, policies and plans. The review should include a discussion of any major exceptions to limits or policies, of problems that emerged with risk controls, and of any remedial action that has been taken or that needs to be taken. In its periodic reviews of each significant business line, the board should also review the risks associated with the business line and measures to manage the risks;

- re-evaluate periodically risk objectives, strategies, tolerances and policies;

- review the performance of senior risk managers; and

- ask management to keep the board up to date on industry best practices.

OSFI's view is that financial institutions may choose different degrees of risk tolerance provided that there is recognition of the choices made by the institution and provided that their ability to monitor and manage the risks is commensurate with the degree of risk assumed. Supervisors should look for indications that this is the case.

As CDIC notes, "reputation and 'brand value' are an institution's greatest assets. Issues having positive or negative impact on reputation and brand value therefore should be carefully considered by a board of directors in its assessment of risk management as well as operating, financial and management performance."[25]

[25] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 5 Commentary.

In the case of an insurance company, the board should review and approve the company's reinsurance program, because it is an essential element of capital and risk management policies.

Examples of good practices:

The board has a comprehensive view of the risks to which the institution is exposed and of the interrelationships among these risks. The board might ask management for a regular report that identifies inherent risks in business activities, examines the extent to which these risks are mitigated and then integrates this analysis for an overall view of the risks and processes to manage risks.

To improve its understanding and help focus its work, the board may ask senior management to provide its views of the "top" threats currently facing the institution, the quality of risk management to deal with these events, and its projections for the likely principal threats in the future.

The board is sensitive to the types of risks that do not lend themselves to quantification. Are there developments that could adversely affect asset values in certain countries or sectors? Is the institution following market conduct practices that might be creating risks for it? Are there risks to a financial institution arising from its affiliation with a corporate group or from a strategic alliance with another entity?

From time to time, the board might make engage external advisers to help it appraise the adequacy of the risk monitoring and management system.

As the institution becomes larger and more complex, the board may wish to consider the usefulness of a separate and independent risk management function to help senior management and the board in their oversight of risk management.

In the case of a small institution without a well-developed risk control system, the board committee for overseeing risk management (for example, the risk management committee, if there is one, or the audit committee) might explore the possibility of meeting more frequently. This might permit the committee to oversee the system in more depth than might otherwise be possible; for example, in the case of a small company whose board meets only four times a year, the audit committee might meet (perhaps by telephone) between board meetings.

The board might review large exposures to individual companies and groups. It might also examine together similar transactions that could have an impact on the safety and soundness of the institution.

The board (or its risk management committee) might approve the mandate of the risk management committee at the senior management level and might have a close relationship with that committee. Interested members of the board might receive the committee's minutes as well as regular reports on its activities.

The board might receive educational presentations on key risks.

Directors might ask management to provide them with a dictionary of risk and risk management terms to promote a common understanding of terms among directors and senior managers.

The following types of questions that might be asked by directors in reviews of risk management may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- Has the management's view of likely future risks changed?
- Are policies and procedures adequate to address any new risks or changes in existing risks? Have there been changes in markets or market practices that would suggest that there should be changes in the way that risks are managed?
- What has been the experience of the institution in key risk areas compared to expectations?
- How accurate have the predictions of risk management models been?
- Has management had its models appraised by someone outside the organization and, if so, what were the results?
- What kinds of stress tests have been done?
- Do these tests suggest the need to change the institution's approach to risk or to its risk management policies?

3. Board approval of other major policies

The board should discuss and approve all major policies of the financial institution, including capital and liquidity policies, satisfying themselves that these policies are commensurate with the risk philosophy and underlying risks of the financial institution.

a. Capital policy and programs

The CDIC *Standards Consultation Paper* would require that boards of directors of its member institutions " (a) understand the capital needs of the institution; (b) establish appropriate and prudent capital management policies for the institution, taking into account its significant operations, including policies on the quantity and quality of capital needed to support the current and planned operations of the institution that reflect both the risks to which the institution is exposed and its regulatory capital requirements; (c) review these policies at least once a year, or more frequently if necessary, to ensure that they remain appropriate and

prudent; and (d) obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has an ongoing, appropriate and effective capital management process....and that the institution's capital management policies are being adhered to."[26]

There is very detailed guidance available from OSFI to direct the capital policies of all types of federally regulated financial institutions. This guidance is constantly updated to reflect evolving practices. CDIC member institutions must also follow the sections in CDIC's *Standards* on capital management.

The board approval of capital management policy and its oversight of the implementation of that policy is of central importance for financial institutions as the capital position of a financial institution provides a cushion to absorb losses incurred in its operations, and offers protection for depositors, policyholders and other creditors of the institution in the event of adverse developments. OSFI considers it important that the board of directors discuss and approve the financial institution's approach to capital management, taking into account its strategy, business plan and risk profile.

The board of directors should discuss and approve a capital policy for the institution as a whole. It should examine how the capital policy is linked to the institution's corporate strategy, business plan, approach to risk, and corporate structure and organization. The board should also review and approve a formal detailed annual capital plan (including projections of quarterly regulatory capital requirements and capital levels) as well as a formally documented plan for the management of assets and risk-weighted assets within capital constraints. To ensure consistency, the board should discuss and approve the annual capital plan at the same time as it reviews and approves the capital policy and the financial plan for the year. The board should ask management for assurances that the institution's approach to capital complies with OSFI's guidelines, and with the CDIC *Standards* and the *Standards* for life insurance companies, where applicable.

The board should ask management to report to it at least quarterly on the capital adequacy position of the financial institution. It should also ask management to report to it on any situation in which the capital or balance sheet is not in line with board-approved policy or OSFI guidance.

The board should assure itself that there are frequent, independent reviews of capital adequacy reporting and the effectiveness of the capital management system. The results of these reviews should be reported to the board.

[26] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 7.

Examples of good practices:

The board might look at the results of stress testing to assure itself that the institution's approach to capital is adequate under a wide range of scenarios. For insurance companies, this is part of the dynamic capital adequacy testing (DCAT) analysis that the appointed actuary presents to the board. However, a review of stress-testing results is also important if boards of other financial institutions are to assure themselves that the approach to capital is appropriate. Boards should be provided with an overview of the scenario testing used to develop the capital plan.

The following questions that directors might ask when they look at an institution's capital policy may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- What kinds of alternative scenarios were used?
- Did some of the scenarios incorporate multiple adverse shocks?
- How much of an adverse shock (to say interest rates or credit quality) is required to eliminate profit for a quarter?
- How large does an adverse shock have to be to reduce capital to below capital targets?
- How large does an adverse shock have to be to reduce capital to below regulatory capital requirements?
- Were other scenarios developed that had more negative outcomes than those presented to the board?
- How would the institution meet capital targets and requirements if assets were to grow more quickly than expected?

b. Liquidity policy

"Liquidity is the availability of funds, or assurance that funds will be available, to honour cash commitments (on- or off-balance sheet) as they arise. Virtually every financial transaction has implications for an institution's liquidity. Since liquidity determines the day-to-day viability of an institution, effective liquidity and funding management is a fundamental component of safe and sound management."[27]

The CDIC *Standards Consultation Paper* would require that boards of directors "(a) understand the liquidity and funding needs of the institution; (b) establish appropriate and prudent liquidity and funding management

[27] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 6 Commentary.

policies for the institution, taking into account the institution's significant operations, including policies on the sources, types and levels of liquidity that are to be maintained by the institution and policies that are designed to prevent the institution's funding from becoming unduly concentrated with respect to source, type, term to maturity or currency of denomination; (c) review these policies at least once a year to ensure that they remain appropriate and prudent; and (d) obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has ongoing appropriate and effective liquidity and funding management processes…and that the institution's liquidity and funding management policies are being adhered to."[28]

The board should ask management to develop for the board's approval a liquidity and funding policy that describes how the financial institution will meet the institution's liquidity and funding requirements, both in normal times and in a number of extraordinary circumstances. For deposit-taking institutions, this policy must conform to OSFI's guideline on liquidity, and CDIC members must follow the sections in the CDIC *Standards* on liquidity. The liquidity policy of life insurance companies should conform to the *Standard of Sound Business and Financial Practices – Liquidity Management*.

The board should require regular reporting on the financial institution's liquidity position and the results of testing of the liquidity plan. The board should assure itself that the stress testing of the liquidity plan has covered an appropriate range of contingencies. It should assure itself that there is independent verification that liquidity limits are being respected.

Examples of good practices:

The following questions that directors might ask when they look an institution's liquidity policy may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- How secure would the institution's access to liquidity be in the various contingencies discussed in the plan?
- What kind of scenario testing has been done on the liquidity plan?

[28] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 6.

4. Internal controls

> "The audit committee of a [financial institution] shall require the management of the [financial institution] to implement and maintain appropriate internal control procedures [and shall] review, evaluate and approve those procedures."[29]

The board should require the management of the financial institution to implement and maintain appropriate policies and procedures so that activities and operations are planned, authorized and undertaken in line with the approved business strategy, business plans, and risk management and other policies and that transactions are accurately and completely reported. The board should review, evaluate and approve those controls, assessing and approving management's approach and satisfying itself that the necessary processes, policies, procedures and internal controls are in place.

Internal controls are essential for the prudent operation of a financial institution and are a integral part of its risk management system.

The board should require management to implement and maintain written policies and procedures that are appropriate for the nature, complexity and risk profile of the activities of the institution.

The financial institutions legislation requires that audit committee review, evaluate and approve internal control procedures. This should be done at least annually. The review should focus on senior management's approach to internal controls and should be based on a management presentation that, among other things, includes information on how internal controls function, the operations to which various types of internal controls apply, how internal controls relate to board-approved policies, and an assessment of whether internal controls are operating effectively. The board should seek to understand the rationale for the various types of internal controls that have been put in place or are being proposed. The board should assure itself that there has been an independent appraisal of the effectiveness of these policies, processes and procedures (e.g., by internal audit) and should take the appraisal into account in its review.

The board should require management to create an environment in which all employees and officers are aware of the need for internal controls, understand the reasons for them and work to ensure that there is compliance with all internal controls, policies, processes and procedures. Employees should also understand that any failure to act in accordance with the required internal controls, processes and procedures should be raised with appropriate officers of the financial

[29] Paragraphs 194(3)(c) and (c.1) of the *Bank Act*, paragraphs 198(3)(c) and (c.1) of the *Trust and Loan Company Act*, paragraphs 203(3)(c) and (c.1) of the *Insurance Companies Act*, and paragraphs 199(3)(c) and (c.1) of the *Cooperative Credit Associations Act* for financial institutions. For regulated holding companies, see paragraphs 783(3)(c) and (d) of the *Bank Act* and paragraphs 829(3)(c) and (d) of the *Insurance Companies Act*.

institution as should cases in which existing procedures and processes are inadequate to achieve the purpose for which they were designed.

Examples of good practices:

During each review of a business line, the board examines the adequacy of internal controls for that area.

Each time new policies or business initiatives are discussed, the board asks whether internal controls are in place and whether risk management and those responsible for assessing the controls have signed off.

The following questions that directors might ask when a new limit or control is being discussed may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- Why is the limit being changed?
- How did management come up with the new limit?
- How does the change relate to the policy it is designed to enforce?
- What happens when a limit is breached?

5. Code of conduct

The board should "establish standards of business conduct and ethical behaviour for the institution's directors, senior management and other personnel, and obtain reasonable assurance, on a regular basis, that the institution has an ongoing, appropriate and effective process for ensuring adherence to those standards."[30]

Establishing, communicating and strictly enforcing a high standard of ethical conduct for the institution benefits the institution in a number of ways. It helps to protect the reputation of the institution, represents an important part of a strong control environment, and can reduce the risk of fraud and costly legal actions against the financial institution. As CDIC notes, "a reputation for sound ethical behaviour and appropriate business conduct is vital to confidence. Accordingly, ethical behaviour and business conduct needs to be reflected in every decision of every representative of the institution."[31]

The board should instruct management to develop a code of conduct for the financial institution and should discuss and approve the code. In its discussion of a code of conduct, the board should identify concerns that are central to the interests of the institution and satisfy itself that the code deals appropriately with

[30] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(f).

[31] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(f) Commentary.

these concerns. For example, the code of conduct of a financial institution would likely cover, among other things, conflicts of interest, fiduciary responsibilities, the integrity of books and records, confidentiality of information and the institution's business conduct in the marketplace. The code should cover ethical issues as well as adherence to laws, regulations and external codes of conduct in each of the jurisdictions in which the financial institution operates. The board should consider the need for specialized standards for individuals who may have special duties and responsibilities as a result of the nature of their work. There should also be some general guidance to help employees facing ethical problems not explicitly covered by the code.

The board should satisfy itself that the code covers the types of issues likely to be faced by directors of a financial institution. The code should discuss what would constitute a conflict of interest for a director, set out rules for disclosure of such conflicts and requirements for the behaviour of directors when faced with a conflict, taking into account the relevant legislation. [32]

The code should set out clearly what constitutes a breach of the code of conduct, the responsibility of each individual to report a breach to an appropriate individual, and the consequences of failing to comply with the code.

The board should make clear that the code applies to all directors, officers and employees of the financial institution, as well as to the institution itself. It should require management to communicate the code throughout the institution and put policies in place that would be effective in promoting adherence to the code of conduct across the financial institution. The board should set a good example for the institution through its own actions in respecting the code of conduct.

The code should be reviewed and updated periodically to ensure that it remains appropriate and comprehensive.

The board should require management to designate a senior officer who would have overall responsibility for compliance in the financial institution, and for reporting to the board on compliance matters. (See section on independent oversight functions, page 44.)

Examples of good practices:

The board might ask how the code of conduct compares with those at other institutions.

Directors should be able to seek professional advice when they face a conflict of interest.

[32] Sections 202 and 203 of the *Bank Act*, sections 211 and 212 of the *Trust and Loan Companies Act*, sections 211 and 212 of the *Insurance Companies Act*, and sections 206 and 207 of the *Cooperative Credit Associations Act* for financial institutions. For regulated holding companies, the relevant sections are 789 and 780 of the *Bank Act*, and 836 and 837 of the *Insurance Companies Act*.

6. Disclosure and communications policy

The board should review and approve policies for the appropriate disclosure of financial and other information about the institution.

Timely disclosure of financial and other information about the financial institution is of importance not only for shareholders but also for depositors, policyholders and other creditors because it can help them assess the institution, its activities, its financial position and risks and thus help them decide which institutions to deal with. Good disclosure may also improve the quality of outside appraisals of the institution, and enhance the effectiveness of market discipline, helping to create incentives for good management.

The board should review and approve the financial institution's communications policy. The policy should be directed at the timely disclosure of relevant information. The disclosure should not be selective. The board should carefully consider what should be disclosed, and the way it should be disclosed, bearing in mind guidance from OSFI (including the Annual Disclosure Requirements for banks and life insurance companies)[33], provincial or foreign securities laws where relevant, the minimum requirements and other guidance from the CSA and CICA, as well as legislative requirements to keep confidential certain supervisory information. The board should seek to make disclosure meaningful and useful to policyholders, depositors and other creditors.

Examples of good practices:

This reference paper contains a number of examples of good practices with respect to disclosure on corporate governance, for example, the publication of the charters and work programs of the board and its audit committee, and some discussion of the success over the past year in meeting those charters and work programs; disclosure of a summary of the financial institution's approach to related party transactions; and disclosure of a summary of the financial institution's approach to the governance responsibilities of subsidiary company boards. It would be good practice to make these disclosures on the institution's Web site.

The boards of institutions that are not publicly traded might consider which of the disclosure practices suggested by the reference paper are appropriate in their circumstances.

[33] See OSFI Guideline D-1: Annual Disclosure Requirements (for banks) and D-1A: Annual Disclosure Requirements (Life Insurance Enterprise).

7. Human resources and compensation practices

The quality of the staff of a financial institution is an important determinant of its success in implementing board-approved policies and operating the institution in a safe and profitable way.

The board of directors should discuss and approve the institution's general approach to human resource policies, assuring itself that the overall tenor of the policies is such as to attract and retain competent staff with the skills, experience and knowledge appropriate to the size, complexity and nature of the significant activities and risks of the financial institution.

The board of directors should "satisfy itself, on a regular basis, that the institution's compensation plans are consistent with sustainable achievement of its business objectives, the prudent management of its operations and the risks to which it is exposed, and adherence to its processes, policies, procedures, and controls."[34]

"A board needs to satisfy itself that compensation plans support the achievement of the institution's business objectives without compromising the on-going viability, solvency and reputation of the institution."[35]

The board should encourage compensation practices that provide incentives to act in the best long-term interests of the financial institution, and discourage compensation policies that create incentives to act in a way that could be detrimental to the financial institution. Compensation practices should provide incentives to manage risk prudently as well as incentives to achieve other business objectives. The board should verify that the design of compensation packages for individual positions is aligned with the role and responsibilities of that position. For example, the compensation of staff with key control responsibilities should be focused on long-term indicators so that these employees weigh the long-term costs and benefits of an adequate control structure.

In assessing compensation plans, directors should look at the balance between salaries and performance-related compensation, as well as the balance between specific job-related indicators (i.e., for the completion of certain projects or objectives) and broader indicators of the well-being of the company (e.g., performance compensation tied to accounting measures or grants of stock or stock options). Directors should examine the value of packages under a variety of assumptions about the factors that would affect compensation so that they understand the relationships involved. They should verify that compensation rises when desirable outcomes occur and that it declines when performance is relatively poor or when inappropriately risky behaviour is occurring.

[34] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(e).

[35] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(e) Commentary.

The board should review compensation policies at least annually, based on reports from management. The board may also find it useful to hire an outside expert to evaluate the institution's compensation scheme. The board should engage such an expert themselves, rather than relying on management to do so.

Examples of good practices:

The board might examine the relationship between the overall compensation of business line employees on the one hand, and risk management and internal audit employees on the other to ensure that they provide comparable levels of compensation, given the importance for risk management and internal audit of attracting individuals who understand complex business activities. However, because of their differing responsibilities, the design of the performance-related compensation practices for individuals in risk management or internal audit (and in particular the factors on which this compensation is based) should be different from the design of those for individuals in business lines.

The board should be aware of the incentives that could be created by arrangements that tie compensation to performance standards when the employees concerned can influence the determination of whether or not the standard is met, and should satisfy itself that performance-based compensation is not subject to abuse by manipulating information to increase short-term compensation. At least part of the performance compensation of individuals in a position to influence the determination of whether or not a standard is met should be tied to factors other than the standard that these individuals are helping to determine. For example, bonuses tied to profits should have a smaller weighting for individuals responsible for developing financial statements than they do for deal-makers. The board should also assure itself that there are checks and balances designed to verify that such standards have been calculated appropriately.

The board might review compensation practices to try to eliminate those that create incentives for imprudent activities, for example, tying compensation to very short-term indicators such as quarterly sales or income. The board might ask management to replace activity and sales incentives with performance compensation tied to risk-adjusted and longer-term indicators. The performance-related compensation of anyone helping to price financial products should not be tied exclusively to sales growth, but should provide incentives to take sufficient account of risk.

The board might pay particular attention to the incentives created by the granting of options and the vesting period associated with these options.

Section 3: The board's reappraisal of the framework and review of operating performance

The board should assure itself, through regular reappraisals, that the organization and framework of the institution remain appropriate in light of the nature, scope, complexity and risk profile of the institution and that the performance of the institution is consistent with the board-approved framework. The board should focus its monitoring and reappraisals on the major policies, risks and strategic decisions facing the institution. A major input to these discussions will be reports from senior management, although these often will be supplemented by reports from various independent oversight functions and external sources.

An overall objective of these reviews should be "to obtain, on a regular basis, reasonable assurance that the institution has a control environment" "that supports the appropriate, effective and prudent management of its operations and of the risks to which it is exposed, and that contributes to the achievement of its business objectives."[36] The board should also determine whether "the institution is in control."[37]

CDIC defines the "control environment" of a financial institution as "created by its governance approach, management style, organizational structure, resource commitments, communication style, procedures and controls and the level of adherence thereto, the conduct of personnel and human resources policies and practices."[38]

CDIC defines an institution as being 'in control' "when it can evidence that its operations, individually and collectively, are subject to effective governance, managed in accordance with appropriate, effective and prudent strategic risk, capital liquidity and funding management processes and supported by an appropriate control environment and that significant issues related thereto are identified and appropriate actions are taken to address such issues."[39]

The reviews should take into account present and prospective economic and financial conditions, the degree of competition and the actions of competitors.

Inputs to these discussions by the board should include:

- reviews and reports prepared by management. These include reports on the financial condition of the financial institution, how risk management and other policies have worked in practice, exceptions to policies that have occurred in the period since the last review, and any significant non-compliance with controls,

[36] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 8 and 20.

[37] CDIC *Standards Consultation Paper* Sections 10.

[38] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 8 Commentary.

[39] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 10 Commentary.

the code of conduct and laws and regulations. The management reports should also include management's recommendations for appropriate remedial action, where warranted, to address deficiencies or weaknesses as well as recommendations, if any, for changes in policies to take into account changing views of what is appropriate;

- internal audit's opinions on the adequacy of controls for the institution as a whole and for individual business activities, and its recommendations for improvements;

- for insurance companies, the report of the appointed actuary on the value of policy liabilities of the financial institution, his or her report for directors on the current and prospective position of the financial institution, and his or her reports on matters that might have a material adverse impact on its financial condition;

- the audit report of the external auditor (giving an opinion on whether the financial statements present fairly the financial position of the institution), the external auditor's well-being report (on transactions or conditions affecting the well-being of the institution that are not satisfactory and require rectification) and management letter (on matters identified in the financial statement audit, including weaknesses in internal control); and

- the views and observations of the regulators of the financial institution (for further discussion of the relationship between the board and the regulator, see part C, page 57).

In these reappraisals, the board should be asking whether the performance of the institution is in line with the criteria established in the planning process, whether the plan remains realistic and whether the risk management, capital and liquidity policies and controls remain commensurate with the operations of the company. This reappraisal of the framework and its parts should take place regularly (at least annually and when there is a change in underlying conditions). During these appraisals, the board should be looking for early signs of problems or difficulties that need to be addressed.

The board should reassess the business objectives, strategy and its business plans for significant operations "at least once a year to ensure that they remain appropriate and prudent in light of the institution's current and anticipated business and economic environment, resources and results".[40]

The board should reassess risk management, liquidity, capital and other major policies at least once a year or more frequently, if necessary, "to ensure that they remain appropriate and prudent".[41]

[40] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 4.

[41] CDIC *Standards Consultation Paper* Sections 5, 6 and 7.

Specific comments about these reassessments can be found in previous sections dealing with these issues.

There are four other parts to the board's reassessment. These are reviews of:

- the institution's operating and financial performance;
- adherence to and the effectiveness of reporting, internal control and compliance mechanisms;
- the performance of senior management; and
- the board.

1. Review of the institution's operating performance

The board of directors should review the financial statements of the financial institution to determine whether they reflect the underlying financial condition of the institution. The board should also review the trends in business activities and in the institution's financial and risk position, and assess the function that produces the financial statements and analysis. The review of trends should include the frequent evaluation of "the institution's actual operating and financial results against forecast results, in light of the institution's business objectives, business strategy and business plans."[42]

Conceptually, this review has three parts:

a. review of the financial statements to determine whether they reflect the underlying financial condition of the financial institution;

b. a review of the trends in business activities and the financial and risk position; and

c. a review of the function producing these financial statements.

a. Review of the financial statements to determine whether they reflect the underlying financial condition

The board of directors should assure itself that the financial statements reflect the financial condition and operations of the financial institution. Directors should satisfy themselves that accounting standards are high and that they understand any differences of views among management, external auditors, and the appointed actuary.

The audit committee should conduct a review of the quarterly and annual financial statements and related documents (e.g., management discussion

[42] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 4.

and analysis and press releases) before their release. It should ask the external auditor to review the quarterly statements and to give an opinion on the annual statement, and to review the related documents.

Where the financial institution issues two sets of financial statements, one according to Canadian generally accepted accounting principles (GAAP) and one according to U.S. GAAP (or other accounting standard), or issues a reconciliation of the Canadian GAAP statement to U.S. GAAP, the audit committee should ask questions not only about the quality of the Canadian GAAP statements with respect to Canadian GAAP, but also about the quality of the firm's U.S. accounting standards with respect to U.S. GAAP (or other standard).

Examples of good practices:

The following questions that directors might ask management and the external auditor about financial statements may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- What are the major estimates made by management in preparing the statements? What are the assumptions underlying those estimates? What are the external auditor's views on these estimates?

- What accounting practices were followed for very large transactions or for transactions that collectively represent an important part of the firm's activities? Are these accounting practices in line with Canadian GAAP and the practices normally followed by the company? How do they compare with those of the institution's peers?

- Have there been any major recent changes in accounting practices or policies? Why?

- How would external audit generally characterize the accounting practices followed by the financial institution within Canadian GAAP (or where relevant, U.S. GAAP)? As conservative or aggressive? How do they compare with those of its peers?

- Are there any transactions for which the external auditor would have preferred another accounting treatment? Or any transaction for which the external auditor has accepted an accounting practice because of a lack of materiality?

- What significant transactions were difficult to audit?

- Was management open when external audit made inquiries? Were there any unreasonable delays in receiving information from management?

- Were there many points of difference initially between the views of external audit and those of management? How were these differences resolved? Are there any differences that have not been resolved or corrected?

In addition to reviewing the financial statement for the financial institution or conglomerate as a whole, the audit committee of the financial institution might also review the financial statements of at least some of the institution's subsidiaries and report the results to the board. This review should be risk-based, with greater attention paid to those subsidiaries whose operations have a material effect on the financial condition of the parent.

Each time the audit committee discusses the financial statements, it might select one or two areas to discuss in depth with external audit as part of its more general overview.

b. Review of underlying trends

The board of directors should seek to understand the underlying trends in the business activities, financial position and risk profile of the financial institution and compare them with the strategic plan and with expected risk exposures.

The board should ask management to provide it with relevant, comprehensive, accurate and timely financial and non-financial information, highlighting key performance measures and trends. Recent financial results should be compared with the results of previous years and with the plan. The data should be presented on a consistent basis to facilitate comparison, and should contain information both on a consolidated and unconsolidated basis, highlighting the performance of important business lines, products and subsidiaries. Management should also provide the board with comparisons with the financial statements of comparable institutions. The board should be asking management to explain why the results turned out as they did, in particular where the outcome was significantly different from the plan. It should also ask what management is doing in response to shortfalls in performance.

Some of the issues that the board should look at include:

- The source and sustainability of earnings

  Are earnings as anticipated in the plan or are there unexpected losses or gains? If so, why? If total profits (or profits from an individual business line) have been unexpectedly volatile, directors might ask whether this indicates that the institution is engaging in activities that are riskier than expected.

- Asset quality

  What is the trend in problem loans and provisioning? How well provisioned is the institution compared with its peers? Are general allowances adequate given the portfolio and the state of the economy? What concentrations of credit risk exist by counterparty (including affiliates) and by sector? Is there a reason to think that this financial institution has a comparative advantage in lending to sectors or companies in which there are concentrations? Have rating agencies changed their ratings for companies and sectors where there are concentrations?

- Risk exposures

  The board should look at current risk exposures compared with previous exposures and those foreseen in the risk management policy. The board should ask whether the profits earned from various activities are commensurate with the risks being taken.

- Capital

  Has the level of capital been consistent with the capital management policy? Was it adequate given the risk profile and strategy? What is the trend in capital ratios? How do capital ratios of the institution compare with those of its peers?

- Liquidity

  Are there concentrations in funding? Have the sources of deposits changed? How vulnerable to a shock are the various types of deposits? What sources could the institution tap if faced with a funding problem? How much can it get and how quickly? How secure are these sources? How much has the institution been paying for wholesale and interbank deposits (and has there been a change in the spread between what it is paying and what comparable institutions are paying)? What has been the trend in its liquid assets?

- Insurance

  Does the company have adequate resources to take on the risks that it is incurring in its insurance operations? Are reserves adequate for the riskiness of the business? How do they compare with those at other companies with similar types of business? Is capital adequate given the policies being underwritten and the risk the company is exposed to as a result? Are the returns from the company's activities adequate given the associated expenses and risks and the amount of capital that must be held for such activities? Are new products being sold at a price that will cover the costs that are likely to arise in the future?

- Life insurance

  Is there adequate asset-liability matching? Does the company have sufficiently up-to-date knowledge of its claims experience? How recently has it reviewed its claims experience and taken this into account in its pricing?

- Property and casualty insurance

  Does the company have adequate reinsurance to cover sustained unfavourable experience? To cover catastrophes?

- Small companies

  What means does the company have in place to manage more sophisticated products?

  Are technical resources (e.g., systems) adequate for the products being offered?

Directors should look for consistent underestimation or overestimation in the projections of various critical indicators of the financial institution's performance (e.g., of earnings or risk exposures) in the material given to the board. If there are consistent problems with the projections (e.g., the institution consistently projects higher profits than it makes), the directors should be asking why this is occurring. Does this suggest that changes should be made in the way projections are made? Or are changes required in the way that various policies are being implemented?

The board should also review major business lines on a risk-focused basis, with all risky or significant business lines reviewed frequently. In these reviews, the board should look at how risk mitigants have worked.

Examples of good practices:

The following questions that directors might ask if certain business lines are unexpectedly very profitable or very successful may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- What has changed since the projections were made?
- How are competitors doing with this business line or product?
- Is this financial institution doing anything different?
- Is there any reason to think that this financial institution has an advantage in offering this product or service?

- Why are other companies not willing or able to exploit this opportunity?
- Does the price of the product adequately take the risks into account?
- Are internal controls/risk management/risk mitigants adequate to cope with the higher than expected level of activity?

c. Review of the financial reporting and analysis function

A financial institution should have a financial analysis function that provides the board and senior management with financial information on the entire institution. This function should also analyze that information to give the board a perspective on the operations and condition of the financial institution that accurately reflects the underlying situation. This is a key function because this analysis is an important input to the decision making of senior management and the board.

The board should assure itself that the function has full access to financial information, records and personnel as well as adequate resources to carry out its responsibilities given the nature of the institution. If a financial institution presents its financial statements using U.S. GAAP, as well as Canadian GAAP, or reconciles them to U.S. GAAP, the board should satisfy itself that the financial group has the necessary expertise in U.S. GAAP.

In larger financial institutions, the board should satisfy itself that the financial analysis group is independent of business lines and functional units. In smaller financial institutions, however, the function may be included with other responsibilities; if this is the case, the audit committee should be more vigilant in its oversight of the financial statements.

The head of the financial analysis group should be a member of senior management and should have authority to require compliance with the information requirements of the function. The head of the function should have direct access to the board. The board should satisfy itself that there is a regular independent review of the function.

The board should also periodically review the function and its head; an important part of this evaluation will be the board's assessment of the quality of the financial statements, information, projections and analysis that the function produces.

2. Board oversight of the enforcement of the code of conduct and internal controls

The board should regularly reassess reporting, control and compliance mechanisms to see that they are effective. As part of the process, the board should "seek from the independent inspection and audit group, on a regular basis, validations that the institution's processes, policies, procedures and controls are being monitored and adhered to, and that appropriate action is being taken to address any weaknesses or breakdowns that have been identified."[43]

The board should require management to monitor both the effectiveness and adherence to the institution's system of internal controls and to the code of conduct and legislation.

The board should receive regular reports (at least annually and more frequently if there are major changes in the business environment or the strategy of the financial institution) on the effectiveness of internal controls and the code of conduct, and should discuss and approve recommendations for significant changes. The board should define what it expects from these reports from management and their frequency. Other regular reporting should come from internal auditors, the external auditors, and the senior compliance officer. In these discussions, the board should also take into account reports from OSFI and other regulators.

The board should require management, internal audit, the external auditor and the senior compliance officer to bring to its attention all significant cases of non-compliance with internal controls or the code of conduct and all significant issues related to the effectiveness of the internal control system or the code. The board should be clear about what it regards as "significant," and about its expectations of the timeliness of such reporting. The board should also ask to be kept informed of recommendations that have been made to resolve any deficiencies, of corrective steps management has taken or intends to take, and of the anticipated timing of the resolution.

The board should also follow up to ensure that changes to procedures and policies that were to be made in response to earlier problems are being implemented promptly. In these reviews, the board should assure itself that individuals who breach control policies or codes of conduct are held accountable.

Examples of good practices:

The following questions that directors might ask internal audit or compliance, where necessary, may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

[43] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 9(b).

- How does management respond when internal audit uncovers a problem?
- Have all issues that internal audit has raised been satisfactorily resolved?
- Have problems re-emerged in areas that management earlier undertook to resolve?
- What means does the company have in place to monitor internal controls and adherence to the code of conduct in subsidiaries and other parts of the financial institution? Are internal controls/compliance decentralized? Are there uniform standards? How are these enforced and verified?
- Is there a single individual with overall responsibility for overseeing compliance for the institution as a whole?
- Are breaches in the code of conduct in any part of the financial institution communicated to the chief compliance officer?

In conducting reviews, the board should be alert to any gradual movement away from previously established policies and procedures, conscious of the fact that a number of financial institutions have encountered major problems following a gradual deterioration in the observance of risk management and control procedures. The types of questions directors might ask and which may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board include:

- Is internal audit concerned that there has been a gradual slippage in the effectiveness and adherence to policies and procedures over time?
- Have some changes in procedures resulted from cost-cutting pressures?
- What assurance can be provided that current procedures and their implementation are as rigorous as they need to be?

3. Review and appraisal of the CEO and other senior officers of the financial institution

The board of directors should "evaluate, on a regular basis, the effectiveness and prudence of senior management in managing the operations of the institution and the risks to which the institution is exposed."[44]

One of the most important parts of the board's oversight responsibilities is its review of the performance of the CEO and other very senior officials that manage the financial institution as well as the board's decisions on the appropriate actions to deal with any deficiencies in their performance. As CDIC notes, "the board remains ultimately responsible for monitoring and assessing

[44] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(g).

senior management's performance. A board needs to take reasonable steps to ensure that senior management's performance is consistent with the board's expectations."[45]

The board should consider several indicators in the evaluation of the CEO: (1) how the performance of the CEO measures up against with the criteria to select individuals for these positions discussed earlier; (2) his or her performance compared with performance criteria and standards of performance developed at the beginning of the year by the CEO with the board; and (3) the performance of the financial institution with respect the assessment criteria set out in the strategy and the annual plan. Elements that should be considered in this appraisal include the quality of management's proposals and policy recommendations (including those for the strategic plan), the usefulness of management's presentations and other information given to the board, the views of regulators and others on the management of the institution, and the response of management to concerns and recommendations for change raised by the board, the regulator, auditors, the appointed actuary and others. The CEO's role in succession planning should also be an important element in his or her appraisal.

The appraisal process should be formal. Appraisals should be conducted on a regular basis, but at least annually. Either the corporate governance committee or compensation committee and its chair would normally be charged with developing the appraisal criteria, working with the CEO to develop the annual performance standards, and with managing the appraisal process.

The board should also be involved in the assessment of at least some senior officers, using a procedure similar to that for the CEO. This implies that directors must have sufficient contact with these officers (through presentations to the board, regular meetings, etc.) to reach a meaningful judgement.

Examples of good practices:

A board committee might canvass each non-management member of the board for his or her view of the performance of the CEO. (Best practices seem to be evolving towards using a written questionnaire as well as one-on-one discussions between members of the committee responsible for conducting the review and other members of the board.) The non-management directors would then discuss the evaluation and decide on any action, if warranted. The compensation or corporate governance committee would normally make recommendations to the board about the CEO's compensation. The CEO then discusses the appraisal with the heads of these committees. It is also good practice for the committee to provide the CEO with a written appraisal.

The non-management members of the board might discuss the CEO's performance among themselves and with the CEO throughout the year.

[45] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(g) Commentary.

There might be a midyear review that assesses the performance of the CEO to date and any difficulties that have arisen. The review could also provide an opportunity to assess whether the criteria set at the beginning of the year are still appropriate.

4. Review of the board

The board should "evaluate objectively, on a regular basis, its effectiveness in fulfilling [its] responsibilities."[46]

The TSE guidelines recommend that "every board of directors should implement a process to be carried out by the nominating committee or another appropriate committee for assessing the effectiveness of the board as a whole, the committees of the board and the contribution of individual members."[47] A well-designed program of board review can help boards to derive the maximum benefit from the capabilities of the directors on it.

The board should compare its performance with its charter and with the objectives, standards of performance and the work plan that it established for itself at the beginning of the year. The views of all directors should be solicited through a questionnaire and through discussions between each director and a member of the corporate governance committee. The results should be analyzed by the corporate governance committee or by the chair of that committee. The CEO and some very senior members of management with considerable contact with the board should also be asked for their assessment of the board; their views should be incorporated into the committee's report. The report and analysis should then be presented to the board as the basis for a discussion of the results and of the changes that should be made in the way that the board operates. Done properly, this process results in a far-ranging discussion of what the role of the board should be, how well the board is doing in performing its role, whether the board should adjust its priorities, whether the experience and knowledge represented on the board continue to be appropriate, and whether information available to the board could be improved. Other subjects for this evaluation should include the role and effectiveness of committees and the committee structure, the number and mix of directors, the number of meetings, and various board practices. Where the CEO chairs the board, this discussion should be chaired by the lead director. (See part E, section 1.)

It is good practice for individual directors to be appraised against a formal position description for directors as well as against standards of expected performance developed and approved by the non-management members of the board. The primary objective of such an evaluation is to enhance the contribution of directors. Through such a process, directors who are not adequately contributing to the board can be identified and strategies developed to

[46] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(a).

[47] TSE guidelines on effective corporate governance #5.

improve their performance. Where a director is not contributing and is unlikely to improve, or where his or her ability to contribute is not in line with the institution's needs, the director should be asked to leave the board.

The board should discuss how the appraisal of individual directors should be done. Often the appraisal is largely performed by the chair (if the chair is not the CEO) or by the lead director, although director self-assessment or peer reviews are becoming more widespread.

Examples of good practices:

At the beginning of the review process, directors might be given a report on the subjects discussed by the board during the past year and the amount of time devoted to each subject (possibly with comparisons to previous years.)

It may be useful to have an outside expert provide an objective assessment of some of the board processes or even of some board meetings. It may also be useful to engage an outside expert to help with any self-assessment process.

Section 4: Oversight of subsidiaries and holding companies

OSFI has three concerns in this area: (1) the role of boards of federally regulated financial institutions that are subsidiaries of other institutions; (2) the oversight of subsidiaries of federally regulated financial institutions; and (3) the oversight of federally regulated holding company groups.

The legal responsibilities of boards of federally regulated financial institutions are the same, whether they are subsidiaries of other institutions or not. The legal responsibilities of regulated holding company boards are also the same as those of financial institutions, with a few exceptions (e.g., a regulated holding company is not required to have a conduct review committee or to establish procedures to deal with complaints.) However, OSFI would expect some elements of this reference document to be adapted when they are applied to subsidiaries of financial institutions or to regulated holding companies.

The approach to the supervision of regulated holding companies is under development; as with financial institutions, OSFI's assessment of regulated holding companies will include consideration of governance elements.

A director of a financial institution should act in the best interest of the financial institution of which she or he is a director when he or she is acting in that capacity. This requirement is paramount, no matter what other affiliations directors may have and no matter whether the institution is a subsidiary of another entity of which an individual is also a director. For example, a director of a financial institution held within a holding company should focus on the best interests of the financial institution when he or she is acting as a director of the financial institution. The requirement that the director of the financial institution take decisions with reference to the best interests of the financial institution is also paramount whether or not much

of the initiative for decisions at the financial institution comes from a parent or affiliate company.

1. The role of the board of a Canadian financial institution subsidiary

This section concerns the responsibilities of boards when the federally regulated financial institution is a subsidiary of another company (e.g., the Canadian subsidiary of a foreign financial institution, a regulated holding company or another company).

Subsidiary boards should focus on issues, policies and problems that are material for the subsidiary. These may well include issues or policies that are considered only briefly, if at all, by the parent board because they are not material for the group as a whole. The discussion at the subsidiary board should go beyond mere formal approval; the board should have a substantive discussion of all respects of the proposed decision from the point of view of the subsidiary, including a review of the benefits and the risks for the subsidiary and a comparison of the recommendation with other options. The board of the subsidiary must assure itself that it is receiving sufficient information about the issues brought before it to make a well-founded and well-reasoned assessment.

Examples of good practices:

The board and management of the parent company of the financial institution recognize the responsibility of directors of subsidiary financial institutions to take decisions that are in the best interests of the subsidiary financial institution.

The board of the subsidiary looks at the strategic plan for the subsidiary, or at least at how the operations of the subsidiary are dealt within in a global plan. Goals, profits and risks for the subsidiary entity should be identified. The board should satisfy itself that this plan is in the best interests of the subsidiary.

The subsidiary board reviews and approves the business plan for the subsidiary.

The board of the subsidiary should assure itself that the significant risks associated with the activities of the subsidiary are identified, monitored and managed effectively, even when the risk identification and management function is located in the parent company.

The board of the subsidiary pays particular attention to the procedures for significant transactions with its affiliates.

The subsidiary board looks carefully at all outsourcing arrangements, including those with the parent or affiliate company, comparing the arrangement with what might be offered by alternative suppliers and assuring itself that the arrangement

is in the best interest of the financial institution. Directors should also assure themselves that the provisions of the OSFI outsourcing guideline[48] are met.

There is a mechanism in place to escalate concerns raised by the subsidiary board to the parent management and board. The subsidiary board makes use of this mechanism to ensure that the management and the board of the parent company are kept informed of concerns that it may have.

The subsidiary board should require individuals who are acting as senior officers of the subsidiary, even if they are there for only a short time, to focus on the interests of the subsidiary financial institution while they are acting as officers of that financial institution.

2. Oversight of subsidiaries of federally regulated financial institutions

The board of a financial institution should consider whether it would be useful to encourage active boards in some of the subsidiaries of the financial institution. An active board at the subsidiary level can, in some circumstances, help the parent board and management in their oversight of the operations of subsidiaries. These boards can discuss developments and policies at the subsidiary in more depth than may be possible at the parent company board because of its time constraints. Moreover, subsidiary boards also have a closer perspective and greater knowledge of the subsidiary operations. Subsidiary boards may be composed of directors that have a special expertise relevant to the operations of that subsidiary that may not be well represented on the parent board. Subsidiary boards can also be useful in determining if a concern should be reported upward to the parent board and management.

Although it may not be practical to establish independently constituted boards for all subsidiaries, an active subsidiary board may be helpful where

- the activities of a large subsidiary differ from the core business of the parent;
- special expertise would be useful in the oversight of the subsidiary's activities;
- potential conflicts of interest exist between the various activities of the financial institution group or between the stakeholder groups of the parent and the subsidiary;
- there are cultural differences in the various types of activities engaged in by the institution group;
- the subsidiary is geographically distant from the parent; or

[48] OSFI guideline B-10: Outsourcing of Business Functions by FRFIs.

- there is a need for close oversight of some activities of the subsidiary that might not be considered so material as to warrant consideration by the parent board, but which, in fact, might give rise to reputational, legal or regulatory risks for the financial institution as a whole.

The more different and independent the business lines in the subsidiaries are from those in the parent, the more useful independently constituted boards at the subsidiaries may be.

Examples of good practices:

The board of the parent financial institution might discuss and approve general principles for the governance of subsidiaries, including the role that boards and independent members of those boards are expected to play.

The parent board might disclose in general terms its approach to governance of subsidiaries and, in particular, the role that boards and independent directors on these boards are expected to play.

To encourage good corporate governance in the subsidiaries, the parent board might issue a corporate governance guideline that sets out its expectations of the boards of subsidiaries, including those that are not regulated financial institutions. This guideline might describe:

- the roles and responsibilities of subsidiary boards;
- the accountability of these boards;
- desired board composition (including a discussion of the knowledge and experience required as well as of the circumstances in which it would be useful for subsidiaries to have boards that are at least partly composed of independent directors);
- the kinds of compensating mechanisms that should be in place when there are no independent directors;
- the selection process for directors (and who is responsible for appointing and evaluating the directors);
- recommended training for directors (both to provide information about corporate governance principles and practices and to give independent directors an understanding of the corporate organization); and
- reporting mechanisms to ensure that information flows up to the parent company and the board (in particular, mechanisms available to alert the board and senior management of the parent company to concerns the subsidiary board has about the subsidiary).

The board of the financial institution parent might approve any limitations placed on the board of directors of subsidiary companies (where this is permitted). In its discussion of limitations, the board should review the reasons for the limitation and consider ways to compensate for the lack of a full governance process for the subsidiary. It is best practice for there to be no limitations on the powers and responsibilities of the board of a subsidiary.

The parent company might set up a unit that collects information on the governance of subsidiaries and that acts as a central resource on good corporate governance for boards of subsidiaries.

The parent board might require the subsidiary board to inform it of any significant shortfalls in the subsidiary's performance and of any other issues that may affect its safety and soundness or that may have repercussions for the financial institution as a whole. Parent company directors should assure themselves that there are adequate mechanisms to bring concerns raised by the subsidiary board to the attention of the parent company board and/or management.

3. Regulated holding company boards

Under the *Bank* Act and the *Insurance Companies Act,* the boards of directors of regulated holding companies are required to act in the best interests of those holding companies. These regulated holding companies are also supervised by OSFI, and this reference document broadly applies to them.

In terms of corporate governance, a number of differences are set out in the legislation in the rules applicable to regulated holding companies as compared to financial institutions. In particular, regulated holding companies are not required to have a conduct review committee and the rules on composition of directors are different from those for financial institutions. As noted above, the approach to the supervision of regulated holding companies is under development; as with financial institutions, OSFI's assessment of regulated holding companies will include consideration of governance elements.

The boards of regulated holding companies should require boards of subsidiary financial institutions to be sufficiently active to consider issues that might affect the safety and soundness of the subsidiary financial institutions.

The regulated holding company board should look at the risks of the group as a whole. The board should be particularly attentive to the risks created – or that could be created – for the regulated financial institutions within the group by activities elsewhere in the group and by the corporate structure. The board should ask management to develop and implement measures to mitigate those risks.

There are further comments later concerning the composition of boards of regulated holding companies and their financial institution subsidiaries. The

rules relating to board composition of holding companies were expressly considered when the new regulated holding company regime was developed, and the new legislation allows overlapping boards. The composition of the boards of financial institution subsidiaries is a decision for the board of the regulated holding company to make, taking into account its particular circumstances.

Regardless of structure, OSFI's goal remains overall board effectiveness, and that the interests of depositors, policyholders and other creditors of the financial institution will be appropriately considered. In light of this, it is useful to review some of the considerations that the board might wish to take into account in deciding on this matter.

Arguments can be raised both for and against the benefits of overlapping boards as compared to boards with different compositions. Some overlap between the regulated holding company board and the boards of regulated financial institutions may give each board a greater understanding of the policies and concerns of the other. At the same time, if there are some directors on the board of the subsidiary of a financial institution that are not on the board of the parent regulated holding company, there may be a greater likelihood that the interests of the depositors, policyholders and other creditors of the financial institution will be appropriately considered in the deliberations of the financial institution subsidiary board. Moreover, a clear difference in the composition of the boards may make it more it more likely that there will be separate meetings of the board of the financial institution, thus providing occasions for directors to focus specifically on the best interests of the financial institution.

B. The relationship between the board and the independent oversight functions

Certain internal processes/functions within a financial institution provide objective advice or opinions that can be particularly helpful to the board in its oversight role. The external auditor can also be a valuable source of objective views for the board.

The rest of this section highlights some actions the board should be taking to ensure that these internal functions and the external auditor are in a position to support the board as expected.

1. Internal independent oversight functions

There are a number of internal independent oversight functions on which the board relies for objective advice and opinions. These may include:

- internal audit, which provides an independent appraisal of the effectiveness of and adherence to internal controls;
- the appointed actuary, who independently values the policy liabilities of an insurance company and reports to directors on its current and prospective financial condition;
- compliance, which oversees adherence to the code of conduct, legislation and regulations; and
- risk management. Some institutions may find it useful to establish a separate risk management function to ensure that the risks taken conform to risk tolerances and policies approved by the board.

The board's role with respect to these functions should be as follows:

Understanding the function

- The board should understand the role that each of these processes or functions can play in assisting the board.
- The board should understand the organization and scope of each function (e.g., the degree of centralization or decentralization).

Written mandate

- Each function should have an appropriate written mandate that has been discussed with senior management and reviewed and approved by the board. The mandate should define the objectives and scope of the function, its position within the organization and its powers and responsibilities. The mandate should be reviewed periodically by the board to ensure that it continues to be appropriate.

Resources and authority

- The board should satisfy itself that each function has the resources required to perform its duties. The board should review their budgets and the quality and quantity of their various resources. The board should assure itself that each function is staffed by competent employees with appropriate knowledge and expertise. The board should also assure itself that the remuneration of these employees is comparable to that of individuals having similar levels of responsibility and expertise in the institution, and that the design of any performance-based part of their remuneration is appropriate.

- The board should satisfy itself that each function has the authority necessary to perform its duties.

Independence and reporting relationships

- To be an effective source of objective advice and opinions, these functions must be independent of the day-to-day activities that they oversee. The board should ensure that any other roles performed by these functions do not compromise their independence or their ability to provide objective views.

- Each of these functions should have a "dotted line" reporting relationship to the board. For management purposes, the head of each function should have a direct reporting relationship to the CEO. The board should ensure that the heads of these functions have a senior position in the hierarchy to give them full access to information, to all relevant management and staff of the organization and to senior level discussions, as well as the authority to carry out their responsibility.

- The board should give the head of each function unrestricted access to the board and its relevant committees. This should include regular opportunities to meet with the board and relevant committees without management present. The board should also ensure that it has sufficient exposure to these functions to be able to evaluate their effectiveness and independence.

- The board should discuss and approve the selection or dismissal of the heads of each function, and should play a role in the process. In particular, the board should judge whether the individual is able to form an independent view of the relevant activities of the financial institution. When a new

function head is being appointed, the role of the board should be sufficient to ensure that it is comfortable with the appointment (e.g., discussions with the CEO on the skills, knowledge, and experience of the individual that should be chosen for the position; interviews with the candidate prior to his or her final selection).

Reviewing the work of the function

- The board should review and approve the yearly work plans of each function. The board should be comfortable with the coverage of each of these plans in light of the risks to which the financial institution is exposed and any other significant issues of concern.

- The board should ensure that it is kept informed of the activities of each function and should regularly discuss reports from them. The board should be receptive to any concerns raised by the functions and should take action to see that deficiencies are rectified.

Assessment of the function

- The board should review each function annually to evaluate both its independence and effectiveness. This work should include a review of the function's reporting structure, activities and performance. The board should also play a role in evaluating the performance of the function's senior officers, and in determining the performance-related compensation of these individuals. In its evaluation, the board should look at the extent to which this function fulfilled the goals set out in the work plan. Situations that arise during the year will assist the board in evaluating the performance of each function (e.g., the openness of the individuals in the function with the board, the clarity of its reporting, the quality of its analysis and recommendations). The annual review of each function should also be based on discussions with senior management and other relevant internal and external functions. For example, the board might seek the views of the external auditor on the performances of both the internal audit function and the appointed actuary, and the view of internal audit on the risk management function. At times, the board may also want to obtain independent outside assessments of these functions. When deficiencies are identified, the board should follow up to ensure that the deficiencies are rectified, either internally or through engaging appropriate external expertise.

- In terms of organization, the provision of these functions will look somewhat different at institutions of different sizes and complexity. Where the function does not exist per se, the board should examine the processes that exist to achieve the same results, taking into account the issues raised in this section. At times, the function or part of it may be outsourced. If so, the board should make sure that any such arrangement meets the requirements of OSFI's outsourcing guideline.

Examples of good practices:

The following questions that directors might ask in their review of the resources of each function may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- What is the budget for this function compared with last year?
- How do its budget and the skills of the senior officers of this function compare with those at comparable institutions?
- Does the function have individuals with adequate skills and experience relevant to the main risk areas of the financial institution?
- How are employees encouraged to keep their technical skills up to date?
- Are salaries adequate to attract and retain competent individuals?
- How do salaries of individuals with these roles compare with those with similar qualifications working in the business lines?
- Are the incentives contained in the remuneration packages consistent with the role and responsibilities of the function? (See the section on remuneration.)

In addition to these general considerations, there are a number of specific factors that the board should keep in mind with respect to the various individual functions:

Individual internal independent oversight functions

a. Internal audit

The board of directors should "establish the mandate of, and allocate sufficient resources for, the institution's independent inspection and audit function and approve its plan each year."[49]

"The independent inspection/audit function is an important means through which a board of directors can objectively validate whether an institution's processes, policies, procedures and controls are working." [50]

The audit committee should have at least two regularly scheduled meetings with the head of internal audit each year, as well as ad hoc meetings when required.

[49] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 9(a).

[50] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 9(a) Commentary.

As noted in the CDIC standard, the effectiveness of the internal audit function depends on a number of factors[51]:

(a) "independent reporting to the board and senior management"

The audit committee should ensure that the head of internal audit has a dual reporting relationship to the board and the CEO. The head of internal audit should not report to the CFO.

(b) "a mandate (objectives, responsibilities and accountability) that is appropriately aligned with the need of the board and senior management to obtain independent views of the institution's adherence to its policies, processes, procedures and controls"

(c) "independence from operations under review"

The audit committee should ensure that the internal audit function is not involved in the day-to-day operations of the institution or in managing the system of internal controls. Although it may carry out special projects of an advisory or consulting nature, these activities should be only ancillary to its primary role.

(d) "sufficient financial and other resources (including qualified and competent people)"

In its yearly review of internal audit, the audit committee should assure itself that the function has the necessary resources and professional competence to audit all the activities of the financial institution. It should also satisfy itself that appropriate training programs are in place to keep the skills and knowledge of these employees up to date with the complexity and risks of the activities of the institution. If in-house experience is lacking, additional expertise could be obtained from outside the financial institution.

(e) "an appropriate risk-based framework and approach that is applied consistently"

The audit committee should satisfy itself that the audit plan is risk-based and addresses any significant current issues or concerns, while also ensuring that all relevant activities are audited over a measurable cycle. The audit committee should discuss with internal audit what the major risk areas were last year, and what they are this year. The review of the annual internal audit plan should normally take place at the same time as the audit committee's review of the audit plan of the external auditor.

[51] All statements in quotation marks come from the commentary to CDIC *Standards* Section 9.

The audit committee should satisfy itself that management is taking appropriate, timely action in response to internal audit's reports. The audit committee should discuss with the internal auditor his or her degree of satisfaction with the actions being taken.

The audit committee should make an overall assessment of the extent and seriousness of the findings of internal audit and whether these findings have been or are being appropriately resolved.

Outsourcing of internal audit

Where part of the internal audit function is outsourced, the board still has a responsibility to oversee the performance of internal audit as a whole, both the part performed within the institution and the part outsourced.

The supervisor should assess the adequacy of internal audit as a whole, including any part of the function performed outside the institution.

b. Appointed actuary

"The chief executive officer or the chief operating officer or a person performing like functions may not be appointed or hold the position of actuary of a company unless authorized in writing by the Superintendent."[52]

"The chief financial officer or a person performing like functions may not be appointed as or hold the position of actuary of a company unless

(a) the audit committee of the company has provided the Superintendent with a written statement indicating that it is satisfied that the duties of both positions in the company will be adequately performed and that the actuarial duties will be performed in an independent manner.

(b) the appointment or holding of the position is authorized by the Superintendent."[53]

The appointed actuary should have a dual reporting relationship to the board and the CEO. The appointed actuary should not report to the CFO.

Examples of good practices:

The board ensures that all board papers are sent to the appointed actuary as a matter of course. The board might invite the appointed actuary to attend all board meetings at which insurance operations are being discussed. When the appointed actuary position is outsourced, the individual responsible for the function at the consulting firm might be invited to attend board meetings.

[52] Section 359.1 of the *Insurance Companies Act*.

[53] Section 359.2 of the *Insurance Companies Act*.

The board asks the appointed actuary to give the full Dynamic Capital Adequacy Test (DCAT) presentation to the entire board. If, instead, this analysis is normally presented to the audit committee, there might be a summary presentation to the full board each year and a full presentation to the board every three to four years.

The board of a small insurance company views the DCAT presentation not just as a requirement to be complied with but also as an opportunity to enhance its review and understanding of the risks being taken by the institution, and as an opportunity to learn about the institution's business.

The board assures itself that the actuary's report has received independent peer review.

The board asks the views of the appointed actuary on significant new proposals at an early stage. The board also asks for comment on the design and pricing of new products.

The appointed actuary is involved in the self-assessment process for the life insurance *Standards*.

c. Compliance

An OSFI guideline[54] provides that each financial institution should designate a chief compliance officer with responsibility for overseeing legislative compliance management across the institution. This officer should also be responsible for overseeing compliance with the code of conduct. The chief compliance officer should not be assigned other duties that might affect the officer's ability to carry out his or her responsibilities for compliance in an objective way. The board should discuss and approve a formal mandate for the chief compliance office, and regularly reassess that mandate. The mandate should include the right of direct access to the board, when required. For management purposes, the officer should report to the CEO. The board should satisfy itself that the officer has the resources and authority necessary to discharge his or her responsibilities effectively. The officer should have the ability to act when issues of compliance arise and to bring legislative and code of conduct compliance issues to the attention of senior officials and the board.

The board should require the chief compliance officer to report to it regularly on compliance within the institution. It should also ask the compliance officer to report to the board in individual cases where the officer is not satisfied with the management response.

The board should assure itself that there is a regular review of the compliance function, either by internal audit or by persons independent of the area being

[54] See OSFI Guideline E-13: Legislative Compliance Management Systems.

assessed who have the appropriate knowledge and skills to undertake this review.

d. Risk management

Some large complex financial institutions have risk management functions, independent of business lines, to identify, measure and manage risk. Where this is the case, these functions have characteristics that would put them in the category of special oversight functions in which the board has a special interest. The board should follow the types of procedures outlined above for independent oversight functions to ensure that the risk management function is in a position to support the board, as required.

2. External audit

As the Saucier report notes, "the interests and responsibilities of the board, the audit committee and the external auditor are closely aligned."[55] The objective view of the external auditor, gained as a result of the work performed in providing to the shareholders an opinion on the annual financial statements, can be of substantial assistance to the board in its oversight of the financial institution. The external auditor's well-being report and management letter can also be very helpful to the board. To obtain maximum benefit from the services of the external auditor, the board should clearly understand what the external auditor expects of them and what they can expect from the external auditor, and should work to develop a two-way flow of information with the external auditor.[56]

The board (through the audit committee) should take these steps:

The board's role in engaging the external auditor

- The mandate of the board should clearly set out its responsibility for recommending the appointment of the external auditor to the shareholders each year. The audit committee should take an active role in the selection process for the external auditor.

- In appraising proposals to perform the external audit from various accounting firms, the audit committee should focus on the quality of the audit to be provided, not just the price. In particular, the audit committee should look at the skills and resources of the external firm that will be assigned to the audit, taking into account the risks and complexity of the activities of the financial institution, to see whether the firm has allocated the expertise necessary to

[55] Joint Committee on Corporate Governance Interim Report, *Beyond Compliance: Building A Governance Culture*, March 2001, p. 60.

[56] Sections 313-333 and 845-864 of the *Bank Act*, sections 318-338 of the *Trust and Loan Companies Act*, sections 336-356 and 892-911 of the *Insurance Companies Act*, and sections 297-317 of the *Cooperative Credit Associations Act* discuss the appointment, role and responsibilities of the external auditor.

conduct effective audits of all areas of the financial institution's activities, wherever they are conducted. As well, if the institution is also preparing statements according to U.S. GAAP or preparing a reconciliation to U.S. GAAP, the audit committee should ask about the audit firm's expertise in U.S. GAAP. The audit committee should also ensure that the external auditor is properly remunerated for the audit, consistent with the remuneration from other clients with similar audit risk.

The board's role in assessing the independence of the external auditor

- Prior to recommending the appointment of the external auditor to the shareholders each year, the board should require the external auditor to confirm in writing his or her independence in accordance with the requirements of the relevant legislation, regulatory requirements and standards of professional conduct for the audit.

- At least annually, the audit committee should require the external auditor to disclose in writing all relationships between the external auditor and his or her related business on the one hand and the financial institution and its related entities on the other that may reasonably be thought to bear on the independence of the external auditor. Details of the consulting and other non-audit services provided by external audit firm and the remuneration received for these services should be included. The audit committee should clearly set out for the external auditor those types of relationships that it regards as likely to bear on the independence of the external auditors, and thus those that it would expect the external auditor to disclose.

- In addition to obtaining these written disclosures, the audit committee should also discuss the external auditor's independence with the external auditor. In assessing that independence, the audit committee should consider the effect that the various relationships between the external audit firm and the financial institution and its related entities may have on the ability of that firm to act as external auditor. For example, will work done by the external audit firm in connection with non-audit contracts need to be relied on in the course of the audit? As well, the committee should discuss with the external auditor the safeguards that the external auditor has implemented to mitigate the risks of the various relationships that might affect the external auditor's independence. The audit committee should report its assessment of the external auditor's independence and the basis for this assessment to the board.

- The audit committee should establish clear criteria for the types of non-audit services that the external auditor may and may not provide to the financial institution in light of its views of the types of relationships that might threaten the independence of the external auditor. It should also set out procedures for approving new contracts for such services, including rules on when advance approval by the audit committee is required.

- The audit committee should require the external auditor to notify it immediately in writing of any possible breach of the independence requirements for the audit, the details of the breach and the action taken or planned by the external auditor to remedy the situation.

The annual audit plan

- The audit committee should take an active interest in the annual audit plan of the external auditor and should approve it after discussions with the external auditor, senior management, the head of internal audit and, if applicable, the appointed actuary. The audit committee should assure itself that the scope of the audit plan is appropriate; that is, that it is risk-based and addresses any significant current issues of concern. The audit committee should also review the resources that the external auditor will devote to the audit (e.g., the amount of partner time, the skills and experience of the individuals who will be involved in the audit in each relevant location). In addition, it should ensure that the timing of the audit conforms to the timetable for completing the annual financial statements of the financial institution. The audit committee should consider the external audit plan in conjunction with the annual internal audit plan to see that their joint coverage is appropriate. OSFI will look for evidence that the audit committee has had a thorough discussion with the external auditor on the scope of the audit plan and the resources to be devoted to it.

The board's role where the external audit firm also performs some internal audit functions

- Where the external audit firm performs audit services for the financial institution other than the external audit, the audit committee may lose the assurance that comes from having some issues considered by two independent groups. In this case, the audit committee should be particularly vigilant in its examination of the audit plan and of the resources of the accounting firm involved in the external audit. For example, the audit committee should assure itself that individuals on the external audit team are not auditing their own work performed as part of the internal audit function. Further, it should satisfy itself that the external audit team is not simply accepting the work performed by other members of their firm as part of the internal audit activities, without carrying out a critical assessment of the work done and other relevant audit procedures.

The board's discussion of the reports of the external auditor

- When the audit of the financial statements is complete, the audit committee should meet with management and the external auditor to discuss the audit, the annual financial statements and related documents (e.g., the management discussion and analysis and press releases) and the audit report. The audit committee should seek to understand any concerns that the external auditor may have about the annual financial statements and related documents.

- The audit committee should also meet with management and the external auditor to discuss the external auditor's well-being report and management letter. The audit committee should ensure that appropriate and timely action has been or will be taken by management in respect of issues raised by the external auditor.

- The audit committee of a large financial institution should consider engaging the external auditor to perform reviews of the interim quarterly financial statements. In this regard, the audit committee should discuss with the external auditor the nature of the review procedures to be carried out in respect of the interim quarterly statements and the degree of assurance that they provide. When the review of the interim quarterly financial statements is complete, the audit committee should meet with management and the external auditor to discuss the external auditor's views on the interim quarterly financial statements, the management discussion and analysis, the press release and the related review report. The audit committee should seek to understand any concerns the external auditor may have about the interim quarterly financial statements and related documents. The audit committee should discuss the external auditor's views on the interim quarterly financial statements and related documents before there is any public disclosure of information.

External auditor's access to the board

- The external auditor should have unrestricted access to the board. The audit committee should meet regularly with the external auditor without management present (and certainly during the audit committee meetings when the external auditor is presenting the audit report on the annual financial statements and his or her review report on the interim quarterly financial statements).

Evaluation of the external auditor

- The audit committee should evaluate the performance of the external auditor annually, and should require the external auditor to remedy any deficiencies in performance if it is planned to reappoint the external auditor for the following year. In evaluating the external auditor, the audit committee should review (1) the quality and clarity of the material presented by the external auditor to the audit committee; (2) the quality and clarity of any subsequent discussions with the committee; (3) the extent to which the external auditor was prepared to be forthcoming with the committee; (4) the external auditor's professional capabilities and knowledge of the financial institutions sector; and (5) the working relationship between the external auditor and management. As part of this evaluation, the audit committee should discuss the external auditor's performance with senior management, the head of the internal audit function and, if applicable, the appointed actuary. The audit committee should be responsible for making a proposal to

the board in connection with the board's recommendation to shareholders on whether to retain or dismiss the external auditor.

The relationship between the board of a subsidiary financial institution and the subsidiary's external auditor

- In some cases, the audit committee of a financial institution that is a subsidiary of another financial institution may not decide which external audit firm should be recommended for appointment to the shareholder or shareholders. However, the audit committee of the subsidiary should still ensure that the relationship is independent, that the scope of the audit is appropriate for the subsidiary, and that the external audit firm devotes the appropriate quality and quantity of resources to the audit of the subsidiary. The audit committee of the subsidiary should receive full information on the results of the external audit of the subsidiary and should evaluate annually the work of the external auditor at the subsidiary.

- The audit committee of a financial institution that is a subsidiary should be aware of any review conducted by the external audit firm for the parent institution that touches on the activities of the subsidiary and should obtain a copy of the report. The parent institution's audit committee should also inform the audit committee of the subsidiary about any issues related to the subsidiary that are discussed at the meetings of the parent institution's audit committee.

Examples of good practices:

The audit committee might discuss with the external auditor the key risk areas on which the external auditor will focus attention during the audit.

The external auditor meets with the risk management committee, if applicable, to discuss that committee's assessment of risks, including prior to the preparation of the external audit plan.

If the board has concerns about various aspects of the financial institution, it might raise these issues with the external auditor, including at the time of the review of the external audit plan.

The audit committee examines whether the external audit team has the appropriate expertise, skills and training to audit activities of the financial institution that may involve high inherent risk such as corporate lending, derivatives trading, actuarial reserving practices and sophisticated computer environments.

The following questions that the audit committee might ask of the external auditor can serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- Has the external auditor received the full support and cooperation of management in carrying out his or her work?
- How have significant areas of potential or actual disagreement been resolved?
- How would the external auditor generally characterize the accounting practices followed by the financial institution within GAAP? As conservative or aggressive?
- Are there any other matters that the external auditor wishes to bring to the attention of the audit committee?

(See page 29 for further questions that the board might wish to ask the external auditor on the financial statements.)

C. Relationship between the board and the regulators of the financial institution

The board should seriously consider any concerns raised by OSFI or by any other regulators. In fulfilling its responsibilities, it is important that the board have a thorough understanding of the regulator's views and concerns about the financial institution and of any actions being taken by a regulator with respect to the financial institution.

The board should understand OSFI's role as a supervisor of federally regulated financial institutions. OSFI supervises financial institutions with the objective of striving to protect depositors, policyholders and creditors of the financial institution while having due regard for the need to allow the financial institution to compete effectively and take reasonable risks.[57] The OSFI Act directs OSFI to ascertain whether a financial institution is in a sound financial condition and whether the institution is complying with its governing legislation and with supervisory requirements under that legislation, and to advise promptly the management and board of directors of such institutions when this is not the case. The Act also directs OSFI to promote the adoption by management and the board of directors of the financial institution of policies and procedures to control and manage risk. OSFI has a legal requirement to examine financial institutions regularly; it is OSFI's practice to raise concerns that come to its attention as a result of its supervision with senior management and with the board, often the audit committee. Although OSFI's perspective is that of a supervisor, its comments and those of other regulators can provide informed objective views from outside the institution on issues that should also be of concern to the board.

The board should ask to be kept fully informed of reports on the financial institution by regulators, as well as of any concerns raised by regulators and any supervisory actions. OSFI expects that the board will seriously consider any concerns brought to its attention by regulators. In meetings with regulators, directors should seek to understand what the regulator is concerned about, why the regulator is concerned, what the implications of the problems identified are for the institution and whether they may be indicative of a wider problem. The board should also discuss with regulators what they would like to see done to rectify the situation. The board should follow up on these concerns with management to see that appropriate corrective action is taken expeditiously and that the issues are fully resolved. Where relevant, the board should seek the advice of internal audit, the external auditor, the appointed actuary and the chief compliance officer on the concerns raised by the regulator. The board might also consider hiring external experts where specialist expertise is required.

Concerns raised by the regulator should be taken into account in board reviews of related policies. Directors should also consider the views of regulators and management's response to them in their regular reviews of the performance of the CEO and the members of senior management.

[57] See paragraph 4(3)(a) of the OSFI Act.

D. Composition and size of the board of directors

The ability of the board to provide objective and knowledgeable oversight of the management of the financial institution depends in part on whether directors have affiliations that might influence their judgement and whether directors have the appropriate skills and experience. The size of the board can also influence the ability of the board to provide effective oversight.

1. The independent element on the board

The independent element on the board should play an important role in the board's decision making.

As noted previously, the board should be able to act independently of management and other interests so that it can provide objective oversight of management's activities and decisions. The chances that the board as a whole can act independently of management and other interests and in the best interests of the financial institution are enhanced when there is a strong, independent element on the board that has a significant influence on its decision making.

> At the election of directors at each annual meeting of a [financial institution] and at all times until the day of the next annual meeting, no more than two third of the directors may be persons affiliated with the [financial institution].[58]

[58] Subsection 163(1) of the *Bank Act*, subsection 167(1) of the *Trust and Loan Companies Act*, and subsection 171(1) of the *Insurance Companies Act*. There is no comparable provision in the *Cooperative Credit Associations Act*. Note that this subsection does not apply where all the voting shares of the financial institution are beneficially owned by a federally regulated financial institution. The definition of affiliation is provided in the Affiliated Persons Regulations for each Act. This definition includes as affiliated any individual who:

- is an officer or employee of the financial institution or of an affiliate;
- has a significant interest in a class of shares of the financial institution;
- has a substantial investment in an affiliate of the financial institution;
- is a significant borrower in respect of the financial institution;
- is an officer or employee of an entity that is a significant borrower of the financial institution;
- controls one or more entities whose collective indebtedness to the financial institution (and its affiliates) is significant;
- provides goods or services to the financial institution or is a partner, officer or employee of an entity that provides goods or services to the bank (if the total billings to the financial institution exceeds 10% of the individual's total billings) or an individual who has a substantial investment in such an entity;
- has a loan that is not in good standing from the financial institution or its affiliate (or is a director, officer or employee of a person who controls an entity that has a loan that is not in good standing;
- is the spouse of any individual listed above.

There is no comparable provision for directors of federally regulated holding companies.

> No more than 15 per cent of the directors of a [financial institution] may, at each director's election or appointment, be employees of the [financial institution] or a subsidiary of the [financial institution], except that up to four persons who are employees of the [financial institution] or a subsidiary of the [financial institution] may be directors of the [financial institution] if those directors constitute not more than half of the directors of the [financial institution].[59]

The intent of these provisions in the financial institutions legislation is a board that contains a critical mass of individuals whose perspective and judgement will not be affected by other responsibilities with respect to the institution or by other financial interests and business relationships. This is particularly important in the case of a financial institution because of the need for the board to consider the interests of policyholders, depositors and creditors of the institution.

It can be argued that good directors should know when they have a conflict of interest and should act appropriately – recognizing the conflict, understanding it, declaring it where appropriate, abstracting from it in making decisions and, where appropriate, absenting themselves from the part of the meeting at which such issues are discussed and not voting.[60] However, it may be very difficult for directors to prevent completely other interests from affecting their judgement as directors, especially if these other interests are significant for them.

The extent to which a board is capable of taking independent action may depend both on the strength of other interests that affect some of the directors and on the number of directors on the board who have these other interests. Other things being equal, individuals with no links to the financial institution are more likely to think, vote and act independently than are directors who also manage the company, or whose livelihood depends importantly on a business relationship with the company or who have responsibilities for a business that interacts with the financial institution in a significant way. The more directors on a board with limited links or no links at all to the financial institution, the more likely the board is to be able to exercise its judgement objectively in directing and overseeing the operations of the financial institution.

It should be noted that the intention of this section is not to suggest that directors should not own shares in the financial institution.

---

[59] Section 164 of the *Bank Act* (section 752 for bank holding companies), section 168 of the *Trust and Loan Companies Act*, section 172 of *The Insurance Companies Act* (section 799 for regulated insurance holding companies) for financial institutions. Section 171 of the *Cooperative Credit Associations Act* provides that "no more than 15 per cent of the directors of an association, may at each director's election or appointment be employees of the associated or a subsidiary of the association."

[60] For example, when a director is party to a material contract with a financial institution or is a director or officer of a party with a material contract with the financial institution. See sections 202 and 203 of *the Bank Act* (and sections 789 and 790 for regulated bank holding companies), sections 207 and 208 of the *Trust and Loan Companies Act*, section 211 and 212 of the *Insurance Companies Act* (and sections 836 and 837 for regulated insurance holding companies), and sections 206 and 207 of the *Cooperative Credit Associations Act*.

The board should develop a view on the appropriate composition of the board, aiming to have a strong independent element that has a significant influence on its decision making. It should put in place a process designed to ensure that rules based on this view are complied with. Boards should ensure that candidates for director position are screened to identify any affiliations with the institution. Directors should keep the financial institution up to date with their business dealings and roles so that a determination can be made about whether they are affiliated and where they might have conflicts of interest.

Where the composition of the board would suggest that it might be less likely to be able to act independently, the board should make greater use of structures and practices that will enhance its independence.

From time to time, a supervisor should look for indications that the board is acting independently of management.

2. The selection process for directors: independence

The board process to select director nominees to be recommended to shareholders and policyholders should be formal and transparent and should nominate directors who are able to bring objective judgement and an independent perspective to the oversight of the financial institution.

The process for selecting directors is of critical importance in maintaining the independence of the board. There is concern that directors selected by management (or by board committees on which members of senior management sit) might feel beholden to management for their selection or might fear losing their position if they were to challenge the CEO. Thus there may be a significant risk that they would not bring an independent point of view or independent judgement to their role as directors.

There should be a formal board-approved process for determining the list of individuals that the board will recommend to shareholders as directors. The TSE, among others, has recommended that those individuals who are nominated by the board to be directors should be selected by a committee made up entirely of outside directors, a majority of whom is "unrelated".[61] Increasingly, however, it is good practice for all directors on this committee to be unaffiliated. This committee would determine selection criteria for directors and would propose a slate for discussion and approval by the full board.

Where the chair is not the CEO or another executive of the company, he or she should play a central role in overseeing the selection of the board's nominees for directors. Where the CEO is the chair, the role should be played by the lead director. The CEO should be consulted in the deliberations of the committee on the nomination of directors and the CEO's views should be taken into account by the committee. The CEO should not be involved in the actual recruitment of new

[61] TSE guidelines for effective corporate governance #4.

directors. Rather, the chair or the lead director should interview possible directors and make the formal offer to an individual regarding a possible nomination as director.

In the case of a subsidiary, the directors that are not affiliated with the financial institution should be selected by a process that is as independent as possible.

3. **Desirable skills, knowledge, background and experience for directors**

The board of directors collectively should have the knowledge, skills, experience and commitment to oversee the financial institution effectively.

The fundamental requirements for directors are integrity, good judgement, a questioning mind, an ability to focus on key issues, a willingness to take a stand and a willingness to devote sufficient time and energy to the duties of a director.

The board of a financial institution can benefit from having directors with a wide range of skills, knowledge and backgrounds, and experience in a variety of sectors because those directors can bring a variety of different perspectives and expertise to board discussions.

Directors with certain kinds of expertise relevant to the oversight of a financial institution can be particularly valuable because that expertise permits boards to deal with more complex issues with more assurance. For example, the board of a life insurance company would benefit from having individuals who have backgrounds in a variety of fields such as accounting, actuarial science, law, finance, medicine, information technology, wealth management, human resources, or real property management. Directors with a specialized background or knowledge in areas such as finance and accounting can be valuable members of the audit committee.

All directors should be familiar with proper practices for corporate governance and their responsibilities as directors (as well as their potential liability). Directors should also have a general knowledge of the financial sector. This should include a broad familiarity with those parts of the regulatory framework that deal with the role and responsibilities of the board of a financial institution. Directors should also understand OSFI's role as a supervisor of financial institutions.

All directors should have some financial and risk literacy. The board should define this term in relation to the activities of the financial institution; however, at a minimum, directors should have enough knowledge to be able to ask intelligent questions about financial reports and about risk and risk management.

It is not necessary that all directors be familiar with the financial sector or be financially and risk literate when they become directors, although they should acquire this knowledge as soon as possible. The board should ensure that its members are receiving enough exposure or training on these matters to bring

them up to the required level. There is a discussion of ways in which directors can increase their knowledge in the section of the reference document dealing with information and the board. (See page 72)

Examples of good practices:

The board is made up of individuals with a wide range of general knowledge and special expertise.

The board might encourage directors to develop their knowledge of an area relevant to the financial institution's operations, perhaps building on their previous experience and knowledge. For example, it would be desirable for the board of a large and complex bank to have directors who have developed a greater knowledge of wealth management products, investment banking or derivatives while on the board. Directors with some knowledge of segregated funds or reinsurance would be useful on a life and health insurance company board.

It may be useful if one or two directors of a financial institution are on the board of an important subsidiary as well. This could increase the subsidiary board's knowledge of the strategy and practices of the parent company and also increase knowledge of the subsidiary at the parent company level. As well, this arrangement may make it easier for the parent company board to learn of concerns of the subsidiary company board.

The board might contain directors who are knowledgeable about particular sectors or countries in which the financial institution has operations.

4. **Director selection: skills, background, experience and time**

The board process to select nominees for directors should take into account the present and future needs of the board and its committees for knowledge, skills and experience to assist them in fulfilling their responsibilities.

As part of developing its selection criteria for directors, the nominating or corporate governance committee should develop a view of the skills and experience that the directors of this financial institution should have, both individually and collectively. This view should be developed in light of the present and future needs of the board, taking into account the sophistication and the risks of the institution. The committee's view of the appropriate mix of skills and experience should also address the need to staff committees. Based on the characteristics, strengths and weaknesses of continuing members of the board, and on likely resignations and retirements, the corporate governance committee should identify gaps and, on this basis, should develop a profile of desired characteristics for new director appointments. The board should reassess the mix of experience and expertise required on a regular basis as well as when the financial institution enters new businesses or new product lines.

In its decisions on which directors to recommend for reappointment, the committee should bear in mind the desirability of encouraging some turnover to bring fresh perspectives, new skills and a different range of experience to the board.

The corporate governance committee should recommend the selection only of those individuals with the skills, experience, time and interest to be effective directors. The committee should review whether a prospective director can serve the institution well, given his or her other directorships and commitments. More generally, the committee should consider whether it would be useful to develop a formal or informal limit on the number of boards on which a director can serve, given the heavy time demands on directors (including the need to be available during a crisis).

As part of the recruitment process, the board should give prospective directors a full description of what is expected of directors, including their roles and responsibilities, the knowledge they should have or would be expected to acquire, and the time likely to be required to prepare for and attend meetings of the full board and its committees. Given the heavy time demands, directors themselves should consider limiting the number of boards on which they serve.

Example of a good practice:

From time to time, the board might ask an outside expert to make suggestions concerning the appropriate mix of skills, experience and knowledge that should be represented on the board in light of the changing activities of the institution and the needs of the board. In some cases, the board may also ask the outside expert to make recommendations about prospective directors who might help fill gaps identified by such a review.

5. The size of the board

The board should regularly review its size to see that it is appropriate given the desirability of having a board small enough to function effectively while at the same time, providing the knowledge, skills and experience necessary for a strong board and committees.

The board should periodically appraise its size. In this assessment, directors should take into account the need of the board and its committees for knowledge, skills and experience. At the same time, the board should aim at limiting itself to a size that would promote effective decision making. Concerns have been raised about boards that are too large; these concerns include the possible loss of accountability by individual directors and a greater formality of board procedures. These factors may inhibit in-depth discussions and reduce the contribution of individual directors.

E. Board practices

The board should consider adopting practices that can help it conduct its oversight in an independent, efficient and knowledgeable way.

1. Practices designed to promote the independence of the board

a. A leader for the non-management element of the board who is independent of management

There should be leadership for non-management directors that functions independently of management. Such leadership can promote an independent perspective and objective judgement in the board's oversight of management and of the institution.

A variety of reports and commentaries on corporate governance have raised concerns about combining the positions of the chair (who is responsible for the functioning of the board) and that of the CEO (who is responsible for running the financial institution within the objectives and policies established by the board). As the Dey Report said, "the board should be able to function independently of management. This ability of the board is central to effective governance, which requires the board to appoint and monitor management."[62] However, this independence of the board from management may be difficult to achieve if the chair is the CEO and thus a member of management. In this case, there is a danger that the accountability of the CEO to the board for his or her actions could be weakened. Moreover, separating the two positions when both operate effectively within their mandates can help to promote a creative tension between the board and the CEO/chair.

A separate chair can provide leadership for a culture of good corporate governance at the financial institution. With the greater emphasis now being placed on corporate governance and the role of the board, the duties of a chair are becoming increasingly demanding. If the same individual is both chair and CEO, there is a risk that some of the functions of the chair could be neglected. At the same time, if the positions are split, it is important that the chair and CEO recognize and respect each other's role and responsibilities, and that they work together effectively.

Not all institutions will consider it appropriate to separate the two positions. Some institutions have selected a lead director when the CEO remains the chair. The lead director might chair meetings when the CEO is not present, participate in setting agendas for meetings, play a central role in the organization of the board, help identify and orient new directors, and generally act as a spokesperson for the independent elements of the board. The lead director assumes a leadership role when the position of the CEO is

[62] Report of the Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, "*Where Were the Directors?*", December 1994, Section 6.14.

vacant or in circumstances where it is not appropriate for the CEO to take a lead (e.g., the evaluation of the CEO, the board and its members, discussions about the CEO's compensation and the selection of directors.)

Whether or not the position of the chair is separate from that of the CEO, the corporate governance committee should develop – and the non-management members of the board should approve – a clear definition of the role of the chair, drawing a clear line between the responsibilities of the chair and the responsibilities of the CEO. They should incorporate that definition in a mandate for the chair position, and develop criteria and performance expectations.

Where the positions of the CEO and chair are separate, the mandate for the chair should include such responsibilities as:

- overseeing the corporate governance practices of the institution;
- making recommendations on the board charter as well as on the yearly work program for the board;
- making recommendations on a committee structure for the board and on the responsibilities of committees; overseeing the process of selecting committee chairs and members; co-ordinating the work of committees;
- providing leadership for the board, and working to develop a positive atmosphere of cooperation and openness among directors;
- chairing board meetings (both chairing the discussion, and at the end of the discussion on each agenda item, defining the sense of the board discussion to provide direction to management);
- ensuring that the board has the ability to fulfil its role (overseeing the process of director selection; ensuring that the board has the resources and information needed to meet its responsibilities);
- ensuring that minutes reflect board discussions;
- playing a central role in the appointment of the CEO and in the regular appraisals of the CEO; and
- overseeing reviews of the board and its committees.

Where the positions of CEO and chair are not held by the same individual, the selection of a chair should be made by the board on the recommendation of a committee of non-management directors. The selection should be made with reference to the mandate, criteria and performance expectations that have been developed. Among the factors that the board should take into account in the selection of chair are the ability of this individual to come to objective views on the institution, the ability to develop a cohesive board, an

awareness of the line between the responsibilities of the chair and those of the CEO together with a willingness to respect the CEO's role, and the ability to work with the CEO. A further critical factor should be the ability and willingness of the individual to spend significant time acting as chair (although the chair should still be a part-time job). This can be particularly important in an emergency situation. Before the chair's appointment, the committee should carefully review whether the individual is in a position to devote the time required to being an effective chair, given his or her other commitments.

Where the CEO is also the chair, the evaluation process for that individual as chair should be separate from the assessment of his or her performance as the CEO. In this case, an unaffiliated director should be chosen as lead director with the responsibility for ensuring that the board can act independently of management. A committee of non-management directors should draw up a mandate and criteria for the position of lead director to be approved by all of the non-management members of the board. This mandate should include many of the responsibilities listed previously for the non-executive chair, except for chairing board meetings. The lead director, however, would chair meetings of the non-management directors. The lead director should be nominated by an independent committee and approved by all non-management directors, and should be evaluated by the non-management directors (under the general oversight of the balance of the corporate governance committee) with reference to the mandate and criteria that have been established.

The separation of the positions of the CEO and chair is an issue that supervisors should consider in evaluating the independence of the board. If there is a separate chair, the supervisor should look to see whether the chair has the types of responsibilities described above, how well the chair is fulfilling these responsibilities, and whether the separation is contributing to a more effective and independent board.

If the CEO is the chair, supervisors should look at the other practices that the board has put in place to give it independence from senior management. In particular, supervisors should consider whether the board has put in place a lead director or equivalent, whether that lead director has functions that are similar to those outlined for the chair, and how effective that director is in making the board more independent. Supervisors should also determine whether the evaluation of the CEO as CEO is separate from his or her evaluation as chair.

In addition, supervisors should understand the board's rationale for not splitting the two positions including any public statements made by the institution in this regard. Supervisors might also look at whether the board has indicated whether it will separate these positions in the future.

b. Meetings of the non-management directors

The non-management directors should meet regularly without the rest of the board and without management present.

Directors should meet regularly in the absence of management. These meetings are useful for a number of reasons: they can provide an opportunity to develop a positive atmosphere of cooperation and openness among these directors; they allow for an ongoing review of board procedures and the adequacy of information reaching the board; and they can provide an opportunity for a more open discussion of sensitive subjects.[63] These meetings should be scheduled regularly to permit continuous discussion among these directors and to avoid creating the impression that there is a problem that requires a special meeting. The meeting should be chaired by the chair, if the chair is not the CEO, or by the lead director. This person should discuss with the CEO concerns that arise from these meetings.

It may also be useful for the board to meet with the CEO without other management present. This gives the CEO an opportunity to speak frankly to the board about sensitive issues, such as succession planning and to raise other concerns at an early stage.

Example of a good practice:

The non-management directors might meet alone without management at the end of each board meeting and of each committee meeting to review their impressions of the meeting, discuss whether issues should be added to the agenda for the next meeting, and deal with concerns raised by directors. The CEO could be informed about what was discussed at this meeting by rejoining the meeting at the end while the chair or lead director sums up the issues discussed.

c. Engaging outside advisers

The board and its committees should be able to engage outside advisers at the financial institution's expense for advice on any issue relevant to board and committee discussions without the approval of the CEO.

Boards should be able on occasion to hire outside advisers to provide guidance on any issue relevant to board and committee deliberations. This can be particularly useful where the board's discussions would benefit from an objective assessment of a complex issue. The approval of the CEO should not be required to engage such advisers. However, there should be some board approval process for these decisions; for example, these decisions might be discussed and approved by the chair (if he or she is not the CEO) or

[63] See Joint Committee on Corporate Governance Interim Report, *Beyond Compliance: Building A Governance Culture*, March 2001, Section 5.3 Ensuring board independence.

by the lead director, or by a committee, perhaps the corporate governance committee. The board should review its use of outside experts at least annually.

Example of a good practice:

In small financial institutions with limited ability to engage outside experts, a small amount might be set aside in the budget at the beginning of the year for such spending by the board. This would give the board the opportunity to determine its priorities with respect to the use of such experts.

2. The agenda

The agendas for meetings of boards and committees should be designed to allow the board to focus its limited time on issues of greatest importance for the oversight of the institution. At the same time, agendas should be designed to ensure that there is board review of all material aspects of the institution over time.

The board, not the CEO, should determine and control the board agenda. At the beginning of the year, the board should discuss and approve its work program for the year, the amount of time it will spend on various items, and the order in which it would like to discuss these items, based on proposals prepared by the chair (if he or she is not the CEO), or by lead director or head of the corporate governance committee. The proposal should be developed in consultation with committee chairs, the CEO and other members of management. At the same time, the board should also decide the issues to be reviewed by committees and should develop a work program for each committee. The work program for committees should be integrated with the work of the board. The board should then decide on the number and timing of meetings required and should develop a tentative agenda for each meeting over the year. Agendas for individual meetings should be sent out well in advance of the meeting to provide time for requests for additional items from directors or management.

In its discussions of the agenda, the board should ensure that the agenda allocates considerable time for substantive discussions of important matters such as the financial institution's strategy, risk management and succession planning. The board should limit the time spent on pro forma reviews.

The agenda should include presentations on all major business lines and risks in rotation through the year.

Examples of good practices:

Some board meetings might last two days, providing adequate time for in-depth discussions of important issues (e.g., the strategic plan).

Directors may add items to the agenda.

If items have to be added to the agenda at the last minute, it is good practice for the secretary to let directors know by phone and to provide them with at least some briefing in advance of the meeting. The board should be required to approve last-minute additions to the agenda.

3. Quorum and attendance

Decisions of the board should be made with the largest practicable participation of the directors.

It is important that a large number of directors participate in the activities, discussions and decisions of the board. The more directors that participate in board meetings, the wider the range of perspectives, experience and knowledge that can be brought to bear in the discussion. Moreover, the board as a whole is responsible for the decisions that it makes, and the views of as many directors as possible should be heard in coming to those decisions.

The board should circulate a schedule for its meetings well in advance to allow directors to arrange other business so that it will not conflict with board and committee meetings.

Boards should examine two types of measures that may help ensure that its decisions benefit from the views of as many directors as practicable. First, the board should encourage all directors to attend all meetings, and should consider setting a minimum standard for attendance. Second, the board should discuss its quorum requirements taking into account the governing legislation for the financial institution,[64] and consider whether it should require that at least certain important decisions (and potentially all decisions) be taken only when a majority of the board is present. The board should also consider the extent to which significant representation by unaffiliated directors would be advisable.

[64] The financial institutions legislation provides that the quorum for meetings of the board of directors or its committees is "(a) a majority of the minimum number of directors required by this Act for the board of directors or a committee of directors; or (b) such greater number of directors than the number calculated pursuant to paragraph (a) as may be established by the by-laws" of the financial institution or federally regulated holding company. See sections 182 and 771 of the *Bank Act*, section 186 of the *Trust and Loan Companies Act*, sections 191 and 818 of the *Insurance Companies Act*, and section 187 of the *Cooperative Credit Associations Act*. Moreover, in the case of a bank, trust company or insurance company, recent amendments provide that "the directors…shall not transact business at a meeting of directors unless at least one of the directors who is not affiliated with the [financial institution] is present." (See section 183.1 of the *Bank Act*, section 187.1 of the *Trust and Loans Companies Act*, and section 192.1 of the *Insurance Companies Act* as amended by the *Act to establish the Financial Consumer Agency of Canada and to amend certain Acts in relation to financial institutions*, (S.C. 2001 c. 9). This latter provision will not apply if all of the voting shares of the financial institution are beneficially owned by a federally regulated financial institution.

4. Information and the board

Information sufficient to make informed decisions and provide knowledgeable oversight of the institution should be provided to the board well in advance of board discussions and decisions.

Directors of a financial institution need access to accurate, timely, comprehensive and well-focused information to participate in a meaningful way as directors. Although directors should be diligent in keeping themselves abreast of generally available information relevant to the oversight of a financial institution (e.g., information on economic and financial developments), a major source of information about the activities of the financial institution will be briefing packages prepared by management and management presentations to the board.

Directors should make clear to management what information they need to receive to perform their duties and how it should be presented.

In the case of agenda items:

- Where a decision is being sought from the board, the board should ask for information that allows directors to understand what the proposal is, why approval is being sought, what the main issues are, what the potential impact is, what the alternatives are, and what the pros and cons of various options are. Management should be clear about whether information is being presented to the board in connection with a board decision or for informational purposes only.

- The board should also ask that information be presented in a way that helps directors to focus on key issues. Information packages and presentations should be balanced, clear, concise and understandable by a typical board member who does not have a special knowledge of the subject. The information should be timely.

- The board should ask that material for agenda items be distributed sufficiently in advance of the board meeting to give directors time to review the material in a meaningful way and reflect on key issues (e.g., at least a full week before the meeting). For very complex issues, information should, if possible, be distributed earlier (perhaps even in advance of the previous meeting) to allow directors the opportunity for some questions at a first meeting, with in-depth discussion at a second. In this way, the management presentation at the board meeting can be very brief, leaving most of the allocated time for discussion.

- The board should ask the head of the business line or another senior officer directly responsible for the area or issue to be present at the meeting.

- An effective board will allow sufficient time for questions so that directors have an adequate understanding of the issue and its implications before discussing the issue and reaching a decision.

The board should ask management to keep it up to date on developments at the institution, especially on any that might have an adverse effect on its performance:

- Directors should ask the CEO to make a brief presentation at each board meeting, covering trends in operations and risks, important developments at competitors, new initiatives and emerging issues.

- As noted previously, directors should require management to notify the board of problems that may have a material effect on the institution, and of reports on supervisory assessments, any supervisory actions and correspondence with supervisory agencies.

The board should regularly review the material it receives. It should hold management accountable for lapses in providing the board with timely accurate information. For example, if management has failed to keep the board up to date on an issue with important implications for the well-being of the financial institution, or has dealt with the issue in a dismissive way, the board should ask management for an explanation and should then take whatever action is warranted.

Examples of good practices:

The following questions that directors might ask in the context of a review of information coming to the board may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the board:

- Is the board receiving the information it needs to evaluate the performance and management of the company and to make decisions?

- Do directors have time to read the director's package thoroughly before each meeting?

- Is the information presented in a way that is useful for directors?

- Does management present the information needed to understand the issues in the directors' package so that the meeting can be primarily devoted to questions and discussion?

- How does management respond when the board asks for more information?

- Did anything during the year come as a surprise to the board that should not have been a surprise?

- Is the board receiving enough reports on views of outside observers of the financial institution (e.g., rating agencies, financial analysts etc.)?

- How often did the board seek the use of outside experts? Although it is good practice for the board to seek outside advice when it does not feel comfortable with its knowledge of a subject, too great a reliance on outside experts might suggest that management is not doing a good job of briefing the board or that educational programs for directors are inadequate.

In seeking to evaluate and improve board information packages, the board might examine the type of information that is being made available to management regularly. From time to time, directors might receive some of the packages regularly prepared for management.

There are a number of ways in which directors might improve their understanding of the role and responsibilities of directors as well as their knowledge of subjects that might be helpful in overseeing a financial institution:

- a program for new directors to familiarize them with the financial institution and its corporate governance practices, according to their need. New directors might be given the opportunity to talk to heads of business units to help them develop an understanding of the business. New directors should also be given copies of the recent strategic plan presentation and major corporate policies;

- a directors' manual;

- educational presentations by specialists at the financial institution or outside experts on emerging risks or corporate governance practices;

- attendance at the financial institution's internal courses on various aspects of risk and risk management;

- a visit to the trading floor to see how trading is conducted, to meet trading staff, and to get a sense of the trading environment;

- taking advantage of board discussions of reports from independent experts on complex issues to ask questions and broaden their general knowledge of the issue;

- selection by the board of two or three directors to receive more intensive training in certain areas, for example, certain aspects of risk management; and

- on-the-job learning: board members take careful notes and question staff members during presentations, discuss issues relating to those presentations with staff between meetings, and take advantage of opportunities to upgrade their understanding of risk or other issues.

Board papers might contain the name of a senior manager or other officer to be contacted if the director wants additional factual information about an issue.

Electronic networks might be used to provide directors with comprehensive and timely information (e.g., e-mail and dedicated, secure parts of Web sites.)

Directors of subsidiaries of the financial institution might be included in some board training sessions.

5. Minutes

Minutes should be informative and convey the essence of what happened at board and committee meetings.

The board needs to have a good record of its meetings for several reasons. First, it may be helpful to directors during subsequent discussions to have a record of board decisions and the concerns and questions raised in the discussion. Second, accurate substantive minutes can help the board in assessing its activities.

The board should set and document standards for board and committee minutes. At a minimum, the minute on each issue discussed should include:

- a short paraphrase of the matter raised for discussion whether raised by a director or management. The minutes should make it clear whether an issue was raised for a decision by the board or only for information of directors;
- a cross-reference to any memos or other written material provided to directors either before or at the meeting;
- a record of any advice from technical experts and other advisers;
- a note of significant points, concerns and questions raised by directors, highlighting any differences between directors and management;
- a clear record of the result of the discussion (e.g., motions or decisions);
- a record of dissents and abstentions where this is requested by the directors concerned; and
- an indication of the time taken for the discussion.

Minutes should also contain a record of declarations of conflicts of interest by directors, and the departure of a director with a conflict from the meeting, where appropriate.[65]

[65] Sections 202 and 203 of the *Bank Act*, sections 211 and 212 of the *Trust and Loan Companies Act*, sections 211 and 212 of the *Insurance Companies Act*, and sections 206 and 207 of the *Cooperative Credit Associations Act* for

Minutes should go beyond phrases such as "a very fruitful discussion ensued."

All directors should have an opportunity to review the minutes of the previous board and committee meetings. When necessary, requests for amendment of the draft minutes should be put to the board for approval. The board should formally approve the minutes of all board meetings, and each committee should formally approve the minutes of its meetings. The chair and corporate secretary should sign the minutes to indicate that they are an official record of the meeting.

Supervisors should look at the minutes of the board and its committees for evidence as to whether the board is fulfilling its responsibilities and is conforming to the principles in this reference document.

Examples of good practices:

Directors carefully review the minutes to ensure that they reflect what actually occurred at the meeting.

financial institutions. For regulated holding companies, the relevant sections are 789 and 790 of the *Bank Act*, and 836 and 837 of the *Insurance Companies Act*.

F. Board committees

The board should consider what committee structure would best meet the needs of the board, and should "establish the responsibilities and authority of board committees as well as the accountability requirements for them."[66]

The board should decide which committees to establish with three considerations in mind:

1) the legislation requires financial institutions to establish an audit committee and a conduct review committee;

2) the board should consider what other committees might help the committee to make the best use of its scarce time and to enhance the efficiency and effectiveness of the board as a whole; and

3) the board should consider the need to establish committees which could be constituted to act independently of management where this is appropriate because of the issues being reviewed.

In the case of significant matters brought to their attention, committees should be making recommendations to the board, rather than making final decisions themselves. Committees should report regularly on their activities to the full board.

An important part of the work of the board can and should be done by committees in order to lighten the burden on the full board. However, the board as a whole is responsible for the decisions of committees. In the case of important or non-routine matters, committees should thus not take final decisions themselves, but rather should make recommendations for action by the full board. As the Dey report said, "authority (for committees) to act on behalf of the board should be the exception not the rule."[67] The principal exceptions should be issues referred to committees precisely because they require independent scrutiny, and routine matters that can be decided subject to guidelines set down by the full board. The board should make sure that the roles of committees are clearly defined.

Committees should report to the board on their activities. Their reports to the board should give enough information on the committee's review to give a flavour of the significant items discussed – for example, questions raised and answers given, the main arguments for and against alternative proposals. This kind of reporting permits the board to evaluate the committee's work and recommendations. Minutes of committee meetings should be circulated to all directors as soon as possible following committee meetings.

---

[66] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 3(c).

[67] *"Where Were the Directors?"*, Section 6.18.

Because of the nature of the responsibilities of some of these committees (in particular, audit, conduct review, compensation and corporate governance), the board should ensure that the composition and practices of these committees are such as to make these committees independent of management.

Financial institutions legislation requires the board of a financial institution to establish an audit committee and a conduct review committee. A regulated holding company board need not set up a conduct review committee. Because of the importance of independent oversight in the areas covered by these committees, the financial institutions legislation prohibits an officer or employee of the financial institution or its subsidiaries from being on the audit or conduct review committee and requires that a majority of the committee members be unaffiliated.[68] OSFI considers that the need for independent judgement in the case of these committees means that the board should be vigilant in ensuring that their composition and practices are such as to enable the committees to operate in an independent manner.

The role of each committee, its composition and its practices should be set out in a committee mandate.

Each committee should have a charter or mandate. This mandate should clearly set out the objectives, responsibilities and powers of the committee, and should include a precise delineation of the issues on which the committee is being given the authority to act on behalf of the board, and those issues for which the committee has the authority only to examine the issue and make recommendations for the board. The mandate should also include organizational matters: the size of the committee; desirable characteristics of its members (independence, knowledge, skills); the frequency of the meetings; and committee practices. This charter should be reviewed regularly by the board and be made public in the annual report or on the Web site.

The work of each committee should be co-ordinated with that of the board and other committees.

Each year, each committee should lay out a work plan showing how the committee will perform its duties over the year and how its agenda will be integrated with the board's agenda.

There are a number of other practices that committees should follow:

[68] See subsections 194(2) and 195(2) of the *Bank Act*, subsections 198(2) and 199(2) of the *Trust and Loan Companies Act* and subsections 203(2) and 204(2) of the *Insurance Companies Act*. Subsections 199(2) and 200(2) of the *Cooperative Credit Associations Act* provide that none of the members of the audit committee or conduct review committee "may be employees of the association or of a subsidiary of the association; or officers of the association or of a subsidiary of the association who are involved in the day-to-day operation of the association or subsidiary." In the case of holding companies, "none of the members of the audit committee may be officers or employees of the...holding company or any of its subsidiaries." See subsection 782(2) of the *Bank Act*, and subsection 829(2) of the *Insurance Companies Act*.

- At the end of the year, the committee and the board should appraise the work of the committee against its objectives and plan and, more generally, evaluate the extent to which the work of the committee facilitated the work of the board.

- Committees should have an unrestricted right to hire outside advisers, perhaps subject to an annual budget.

- Committees should keep minutes of their discussions and decisions.

Examples of good practices:

Committee meetings might take place well enough in advance of board meetings that reports on their discussions and recommendations can be prepared and circulated to all directors for study prior to the board meeting.

Each unaffiliated director might sit on at least one committee.

There might be a periodic rotation of directors among committees to provide directors with exposure to a range of issues.

Where the roles of committees are related, there might be some overlapping membership among committees.

Individual committees

Following is some discussion of the desirable attributes of key committees that financial institutions are required or choose to have. The discussion of many of their activities, as opposed to their composition and practices, is part of Parts A and B of this annex.

1. Audit committee

The work of the audit committee is critically important for the board. The financial institutions legislation[69] provides that the audit committee should play an important role in overseeing financial statements, internal control procedures and large investments and transactions that might adversely affect the financial institution or holding company. The committee also acts as the conduit between the board and some of the independent oversight functions that assist the board with its oversight (internal audit, external audit and in the case of insurance companies, the appointed actuary), reviewing their reports, bringing key issues raised by them to the full board and following up on concerns raised by them.

Members of the audit committee should be financially literate or willing and able to acquire the necessary knowledge quickly.

[69] Subsection 194(3) and subsection 782(3) of the ***Bank Act***, subsection 198(3) of the *Trust and Loan Companies Act*, subsection 203(3) and subsection 829(3) of the *Insurance Companies Act*, and subsection 199(3) of the *Cooperative Credit Associations Act*.

The committee should meet at least four times a year, as it should review the annual and quarterly financial statements, the management discussion and analysis and other related documents. Its meetings on these statements should occur sufficiently in advance of the board meeting that the committee does not feel pressured to approve the financial statements, and that changes can be made, if required, to these statements.

Examples of good practices:

At least one member of the audit committee of a bank might have a background in accounting or financial analysis specifically related to the banking industry or in another field relevant to the responsibilities of the audit committee. At least one member of an insurance company audit committee might have a background and experience relevant to actuarial practice.

The audit committee charter and its annual work plan might be available in the annual report or on the Web site. In the annual report, the committee might describe in a meaningful way what it has done over the last year to fulfil its charter and work plan.

The audit committee might meet alone without management at the end of every committee meeting.

See sections on controls, the code of conduct, financial statements, internal audit, the appointed actuary and external audit for other good practices relevant to the audit committee's responsibilities.

2. Conduct review committee

The financial institutions legislation requires the establishment of a conduct review committee to oversee the financial institution's policies on self-dealing.[70] The duties of the committee[71] are to require management to establish procedures to comply with the self-dealing provisions of the financial institutions legislation; to review these procedures; and to review the practices of the institution to ensure that any transaction with a related party that might have a material effect on the stability or solvency of the financial institution is identified. As a result of recent amendments, the financial institutions legislation now requires that the committee review the effectiveness of the procedures that have been developed to ensure that the company is complying with the self-dealing provisions of the legislation. These recent amendments also provide that when a financial institution is owned by a regulated holding company, the conduct review committee has some additional responsibilities related to certain types of

[70] The provisions covering self-dealing can be found in Part XI of the *Bank Act*, Part XI of the *Trust and Loan Companies Act*, Part XI of the *Insurance Companies Act*, and Part XII of the *Cooperative Credit Associations Act.*

[71] Subsection 195(3) of the *Bank Act*, subsection 199(3) of the *Trust and Loan Companies Act*, subsection 204(3) of the *Insurance Companies Act*, and subsection 200(3) of the *Cooperative Credit Associations Act.*

transactions between financial institutions and affiliates within the holding company group.

The committee should retain the authority to review specific transactions and should identify clearly any types of transactions with respect to which it wishes to be consulted in advance. The committee should receive reports on all material self-dealing transactions.

In reviewing the procedures, the committee should examine not only whether the procedures ensure that the company complies with the self-dealing provisions but also whether they provide assurance that these transactions are in the best interests of the financial institution.

Examples of good practices:

The conduct review committee might be selected by the non-management directors.

From time to time, the committee might ask for an independent review of some types of transactions or some aspect of these transactions, for example, pricing.

The board might disclose a summary of the financial institution's approach to transactions with other companies in the group.

The following questions that directors might ask may serve as a reference for supervisors concerning whether key issues are being considered by the committee:

- Were there any unusual related-party transactions last year?
- How was "fair value" for the transactions arrived at? How was that evaluation done and does the approach appear reasonable? If there is uncertainty about the appropriate valuation, is the proposed valuation prudent from the perspective of the financial institution? If the transaction was large, did management ask for an independent evaluation of the terms and conditions of the transaction?
- If operations were outsourced to affiliates, were there other companies that could have provided those operations? Under what terms and conditions?

3. Corporate governance/nominating committee

Increasingly, it is good practice to establish a committee made up entirely of non-management directors to oversee corporate governance and related matters. This committee would normally have a number of responsibilities:

- developing and reviewing corporate governance practices;
- developing a charter for the board;

- developing a statement on the role of directors and on expectations that the board has of directors;
- developing a mandate for the chair, and the lead director, if appropriate (see part E, section 1);
- establishing a committee structure for the board, determining the functions of those committees, including what responsibilities should be delegated to them, nominating chairs and members of committees for consideration by the full board and generally overseeing the functioning of committees;
- developing the selection criteria for directors and recommending a slate of directors to the board for discussion and for further recommendation to shareholders (see part D, sections 2 and 4 on director selection);
- developing a recommendation on the appropriate size of the board;
- helping to develop the agenda;
- establishing and reviewing education programs for directors;
- preparing a report on the adequacy of information made available to the board and making recommendations to the board;
- overseeing the review of the board and its committees (see p. 29);
- recommending new by-laws;
- reviewing the use of outside experts by the board and its committees; and
- keeping up to date with corporate governance practices.

4. Human resources/compensation committee

It is good practice to entrust the board's activities related to the formulation of the mandate and selection criteria for the CEO, and the appointment, appraisal and compensation of the CEO and other senior officers, as well as succession planning to an independent committee, often a human resources and compensation committee. This committee should then make recommendations to all non-management directors of the board for approval. This committee may also review compensation in the financial institution more broadly. It may be useful to have a director on the committee who has some background in human resources and compensation.

5. Risk management committee

Increasingly in major institutions, much of the board's detailed review of risk management is delegated to a board committee. There are considerable advantages to ensuring that a group of directors develops expertise in this area. Members of the committee should be risk-literate. The committee's oversight would benefit substantially if some committee members have a background and knowledge of finance or related areas.

6. Executive committee

In the past, boards made considerable use of executive committees to handle matters that arose between meetings, especially in emergency situations. These committees, in fact, often made a significant number of decisions on behalf of the board, even in critical areas. To the extent that this occurred, it meant that certain directors had considerable influence on the board's activities, while others, often unaffiliated, were left out of important decisions, despite the fact that the full board is responsible for all actions taken on its behalf by committees.

The need for executive committees is now less acute – the financial institutions legislation permits boards to hold meetings electronically, and fax and e-mail facilities mean that information can be distributed quickly to directors. Thus the full board can "meet" even in emergency situations. As a result, there is little need for executive committee meetings, except to take decisions within narrowly defined guidelines. Decisions on major issues made by executive committees should be reviewed and approved by the full board at a subsequent meeting.

II. The Role and Responsibilities of Senior Management

This section describes OSFI's expectations of senior management and the role that senior management can play in protecting the interests of depositors, policyholders and other creditors of financial institutions. The supervisory framework regards the quality of senior management as a crucial risk mitigant. A supervisor's assessment of senior management should be a central part of the appraisal of the financial institution as a whole.

The section of the annex on senior management is considerably shorter than the section on the board that precedes it. There are two main reasons for this. First, much of the first part of the annex, which elaborates on the principles of good corporate governance for the board of directors, also makes references to the role of senior management. Second, CDIC in its *Standards of Sound Business and Financial Practices Consultation Paper* and in the Commentary to those *Standards* provides guidance on various aspects of the responsibilities of senior management with respect to the institution's strategy, risk management policies, capital and liquidity policy, the control environment, compliance with the code of conduct and the determination of whether the institution is "in control."

The following provides some elaboration on the principles for senior management that are set out in the main part of the reference document.

The members of senior management should understand their duties as set out in the financial institutions legislation (the duty of care and the duty to comply with the governing legislation, its regulations, the financial institution's incorporating instrument and the by-laws of the institution) as well as their own roles and responsibilities. Senior management should understand and respect the board's role and responsibilities and the board's ultimate accountability to shareholders for the management and well-being of the institution.

The activities of senior management can be summarized in three general roles. First, under the general oversight of the board and by delegation from it, senior management is responsible for overseeing the operations of the financial institution and providing direction to it on a day-to-day basis, although subject to the objectives and policies set out by the board as well as to the financial institutions legislation and general legal framework. Second, senior management will be the chief adviser to the board, providing it with recommendations, for its review and approval, on objectives, strategy, business plans and major policies that govern the operation of the financial institution. Third, senior management should provide the board with comprehensive, relevant and timely information that will enable it to monitor the financial condition and the management of the risks of the institution, to review business objectives, business strategy and policies, and to hold senior management accountable for its performance. In performing its responsibilities, senior management should recognize the board's oversight and policy role and should act in ways that help the board to meet those responsibilities. A more detailed description of each of these roles follows.

A. The day-to-day management of the financial institution

Under the board's general oversight, senior management should direct the operations of the financial institution on a day-to-day basis within the structure and organization, business objectives, business strategy, business plans and major policies that have been approved by the board and within the authority delegated by the board to them. Senior management should operate the institution with due consideration to its safety and soundness. It should be receptive to concerns raised by the board, the independent oversight functions, the external auditor and regulators, including OSFI, and should take timely actions to rectify identified deficiencies.

Operating within policies and delegated authority

Senior management should take decisions only on matters delegated to them. It should refer to the board material unanticipated or unusual issues that are outside the scope of senior management's authority as well as decisions specifically reserved by the board for its discussion and approval. Senior management should act in accordance with the spirit, not just the letter, of board-approved policies. It should refer significant decisions to the board that are not covered by existing board-approved policies or that raise questions about the appropriateness of those policies.

Organizational structure and resources of the financial institution

The CEO together with other members of senior management should implement an organizational structure for the financial institution based on the approach approved by the board. Mandates, responsibilities and accountabilities should be clearly defined for senior management positions and committees within the organizational structure. Normally, some of the authority delegated to the CEO by the board will be, in turn, delegated to those committees or positions. There should be clear accountability for the use of that authority. Overall, there should be no gaps; all responsibilities delegated to the CEO by the board should be either delegated to specific positions or committees, or reserved for the CEO and included in his or her mandate. Consideration should be given to having the mandates of some very senior management positions discussed and approved by the board.

The qualifications, knowledge, skills and experience required for senior management positions should be clearly defined. Supervisors should look for indications that the skills, knowledge and expertise of individual senior managers are appropriate for the responsibilities of their positions. They should also look for indications as to whether collectively, senior management is composed of individuals with a range of qualification, skills, knowledge and experience appropriate for the nature, scope complexity and riskiness of the operations of the financial institution.

Senior management should require that responsibilities, accountabilities and delegated authorities for other positions within the institution be clearly defined and documented, and understood by the individuals filling those positions. Senior management should ensure that all positions are staffed with individuals with

qualifications commensurate with the complexity and riskiness of the activities for which they are responsible.

Senior management should keep the adequacy of the skills and experience of senior managers and other employees under review as the size, complexity and riskiness of the operations of the institution change and as new risks emerge. It should ensure that the institution offers training that will bring individuals up to the new required level, and/or engages qualified individuals from outside the organization when gaps emerge. It should also ensure that the position descriptions (including responsibilities and delegated authorities) are reviewed to keep them up to date in light of the changes.

As noted previously, the CEO should work with the board to develop a succession plan for the CEO and for other very senior management positions. In addition, the CEO and other members of senior management should establish programs throughout the organization to develop officers capable of being promoted to senior level positions, and should oversee this process.

Implementing the business strategy, risk management and other significant policies throughout the institution

Senior management has the responsibility to execute and monitor board-approved strategy, business plans and policies for the financial institution, and to ensure that risk tolerances established by the board are observed. Therefore, it must find ways to ensure that individuals across the institution act in a way that is consistent with the board-approved objectives, and with these plans, policies and risk tolerances. As CDIC describes it, senior management should "ensure that the institution has a control environment that supports the appropriate, effective and prudent management of its operations and of the risks to which it is exposed and that contributes to the achievement of its business objectives."[72]

Senior management should develop, or cause to be developed, well-documented strategies and business plans for every business line and unit consistent with the overall board-approved business objectives and strategy. The business plans should contain specific actions and timetables for their implementation, as well as indicators of performance and other benchmarks to monitor the execution of the plan. Individuals throughout the institution should be aware of the institution's overall corporate strategy to provide them a context for the operations in their area. They should also be informed about the objectives and details of the business plan relevant to their position and area. Performance targets for the appraisal and compensation of individual managers and employees might be tied to the achievement of some of the business plan objectives.

[72] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 20.

Senior management should ensure "that the institution has an ongoing, appropriate and effective risk management process." [73] Risk management processes should be effective and commensurate with the nature, scope, complexity and risk profile of the institution. These processes should include prudent risk management policies across the institution and risk tolerances that have been approved by the board; risk identification; risk measurement and assessment systems; risk management controls; and risk monitoring and reporting processes. All of these should be documented and communicated, as appropriate, across the institution. Risk management policies and practices should be co-ordinated with strategic, capital, liquidity management and other policies governing the significant activities of the institution.

Senior management should require the development of detailed policies and controls at the business unit/line or subsidiary levels. These policies and controls should be fully aligned with the risk management policies and the approach to controls approved by the board, and as such, should enable the institution to manage operations within established risk tolerances. The policies and controls should ensure appropriate segregation of duties and escalation of approval of transactions outside the scope of delegated authorities.

Risk management policies and controls should be kept up to date with the operations of the institution and with industry best practices. There should be specific policies in place governing new products or initiatives that require the input and sign-off of risk management and control functions prior to launch or start-up.

Senior management should ensure that employees of the institution are familiar with risk management policies and controls, understand the rationale for them and know their role in implementing and in observing them on an ongoing basis.

Senior management should also ensure that employees are familiar with those parts of the board-approved code of conduct and laws, regulations and guidelines relevant to their role. Individuals should be held accountable for their compliance with these and with other policies and controls. Penalties for non-compliance should be clear. Cases of significant non-compliance should be carefully investigated and be reported immediately to appropriate levels of management.

Management should make it clear to all staff that controls, rules and codes of conduct do not exempt employees from a responsibility to exercise good judgement in performing their duties.

Senior managers should ensure that the practices of the financial institution itself are in line with approved standards of ethical business conduct, and laws and regulations applicable to the institution in the jurisdictions in which it operates.

Senior managers should set an appropriate "tone from the top", performing their duties in an appropriate manner and in accordance with the letter and spirit of laws, regulations, and standards of ethical business conduct. They should observe policies

[73] CDIC *Standards Consultation Paper* Section 12.

and controls, emphasize integrity and ethical values in their activities, and expect the same from individuals across the institution.

Compensation packages

Remuneration arrangements throughout the financial institution should be consistent with its long-term objectives, strategy, risk philosophy and other significant policies. Compensation and controls should be mutually reinforcing ways of inducing behaviour consistent with the objectives for the individual positions and for the institution as a whole. (For more detail on appropriate remuneration arrangements, see board section pages 24-25.)

Overseeing the ongoing operations of the institution

An important part of senior management's responsibilities is to maintain an overall picture of what is happening at the financial institution, including its financial condition and prospects, its risk profile, the underlying trends in business activities, the profitability and riskiness of various products and business lines, and the adequacy of internal controls and other risk management processes. This permits senior management to compare developments with the strategic and business plans, and with board-approved policies and risk exposures, and thus to assess whether changes are required to its business objectives, strategies, business plans, policies and its control environment.

To develop this overall picture, senior management must receive comprehensive, accurate and timely information relevant to its oversight responsibilities. This will involve the development of reporting mechanisms that will allow information to flow upwards through the organization to senior management and to functions that will aggregate and analyze the information. There should be contingency plans to ensure that information continues to be made available in the event of breakdowns in the primary information system.

Senior management should also ensure that it receives information on external factors affecting the operations and performance of the institution, such as general economic and financial trends, developments in important financial and product markets and changes in the regulatory environment as well as about information about its competitors' activities.

Senior management should ensure that it is receiving the type of information needed to detect developing problems and difficulties in applying current strategy and policies. For example, monitoring processes for all significant activities should include early warning indicators that provide timely indications to senior management of emerging difficulties. Senior management should create an environment conducive to the reporting of problems and concerns at an early stage, both by being receptive to such reporting and by holding individuals accountable for failing to report problems in a timely fashion.

Reporting from senior management should be supplemented by information and assessments from the independent oversight functions, from the external auditor and on occasion, from outside experts. These functions or experts can provide valuable, independent expert appraisals of various aspects of the operations of the financial institution, as well as advice on how any problems may be remedied. These functions and experts should have access to senior management, as well as to the board, to raise concerns and explain their findings. Senior management should examine their reports carefully and objectively, and be receptive to concerns that they raise and to the recommendations that they make. Senior management should require that all other managers, officers and employees of the institution have a similar approach.

Similarly, senior management should be receptive to issues and concerns raised by OSFI and other regulators. In turn, OSFI's approach is to act to ensure that potential issues are raised promptly with management so that management's views may be considered before the regulator reaches its final decisions.

Reviewing strategic direction and important policies

In light of the information it is receiving, senior management should regularly review the business objectives, strategy and policies that govern the institution as well as its control environment to determine whether they are effective and remain appropriate, and take appropriate actions to address any issues raised. It should be careful to refer to the board any changes suggested by such reviews that require changes in the board-approved framework.

Holding individuals accountable

Managers and employees of the financial institution should be held accountable by senior management for their performance in their positions with the institution. As part of a regular performance evaluation, their performance should be compared with the expectations set out in their position descriptions and with performance targets assigned to them, or to units and business lines for which they are accountable. Other factors that should be considered include an individual's demonstrated ability to perceive problems at an early stage and to take appropriate action, including correcting deficiencies on a timely basis or raising significant concerns with superiors, where necessary; the implementation and maintenance of an effective control environment in the areas over which they have authority; and the extent to which he or she upheld a high standard of ethical business conduct in the areas of their responsibility. An individual's performance evaluation should reflect any failure to observe appropriate procedures or standards of conduct.

B. Providing advice to the board

Senior management should provide sound and prudent advice to the board on the organizational structure of the financial institution and on its business objectives, strategies and business plans and major policies. It should set out and analyze options for the board, make and support recommendations, and provide comprehensive, timely and relevant information to the board to enable the board to reach informed decisions.

Senior management will be the major source of advice to the board on business objectives, strategies and plans, and on major policies. Although the responsibility to make decisions in these areas should be retained by the board, the board inevitably will rely heavily on senior management to make recommendations and to provide the information necessary for the board to reach a decision, given the expertise of senior management, the depth of their understanding of the day-to-day operations of the institution, their familiarity with customers and with the markets in which the institution operates, their knowledge with industry and industry practices, and their feel for the strengths and weaknesses of the institution.

Senior management should act so as to facilitate the decision-making role of the board. It should identify significant issues that the board should discuss, set out and analyze options for the board and make well-supported recommendations. Its briefings for the board should include all significant points of view and all significant and reasonable options. Its advice and recommendations should be forward-looking, taking into account both the current and likely future economic, competitive and regulatory environment, and should be appropriate for the nature, scope, complexity and risk profile of the operations of the institution. The advice and recommendations should pay due regard to the safety and soundness of the institution. Senior management should provide sufficient accurate, relevant, timely and focussed information to allow directors to reach informed decisions on the recommendations made by senior management. Senior management should also help the board obtain external advisers, where necessary.

The recommendations for the institution's strategy should come from a strategic management planning process described by CDIC in its *Standards*. Management's proposals for risk management, capital and liquidity policies should be consistent with OSFI guidelines and the CDIC *Standards*.

Senior management should not regard the board's discussions of business objectives, strategy and policies as pro forma, but should recognize that such discussions can lead to better decisions by providing an opportunity for challenging and testing management's assumptions, perspective, judgement and proposals. Senior management should respond to directors' questions, should be open to directors' recommendations and suggestions for change and should take concerns raised by them seriously.

Supervisors should look for indicators that senior management's recommendations are directed at the sound and profitable functioning of the institution and that senior management is open to concerns raised by directors.

C. Facilitating the board's oversight role

Senior management should facilitate the board's oversight role by ensuring that the board is well informed. It should provide comprehensive, accurate and timely information to the board to permit the board to oversee the management and operations of the institution, to reassess policies, and to determine whether the institution is "in control." This kind of information will also allow the board to hold senior managers accountable for their performance.

Senior management should keep the board fully informed of market conditions and the institution's financial and operating performance and risk profile. The board should also be kept up to date on strategic opportunities and concerns, and on issues that could significantly affect the well-being of the institution. Senior management should provide the board with regular reports on the execution of the institution's board-set business objectives, strategies, business plans and major policies, and should make recommendations for changes, if required. Senior management should report to the board on significant exceptions to policies and limits and on any significant breakdown of controls; such reports should include a discussion of any remedial actions taken as well as recommendations for further remedial actions, when required. The board should be provided with information as early as possible on any significant actual or impending difficulties or issues. There should be no surprises.

Senior management should also fully apprise the board of issues raised by the internal oversight functions, external auditors, and other external parties or advisors as well as regulators.

These reports should be frank and discuss significant issues and problems that have arisen, even if management has not yet come to a conclusion as to their possible resolution. Briefings for the board should be written in a way that directors can understand and should focus on the main issues and developments.

Senior managers should be receptive to questions raised by directors and to their requests for information. There should be a mechanism to ensure that all requests by the board for information are met on a timely basis.

Senior management should ensure that the independent oversight functions (such as internal audit, the appointed actuary, compliance and in some cases, risk management) are in a position to offer objective opinions and advice to facilitate the board's oversight and its own.

Senior management should ensure that these functions have the resources necessary to permit them to fulfil their mandates, including staff with the appropriate qualifications, skills, knowledge and experience appropriate for the activities of the financial institution. These functions should also have access to the information that they need to do their jobs. In some cases, this may mean that the heads of these functions should be represented as observers on some key management committees. These functions should not be given other responsibilities that might threaten their

ability to offer independent advice. They should report to the board, and administratively to the CEO and should have unrestricted access to senior management. Senior management and the board should require periodic independent reviews of the functions to ensure that they continue to meet their expectations.

Holding senior management accountable

Board reviews of the performance of senior managers and of their compensation are crucial in holding senior management accountable. The regular reporting provided by senior management to the board will be an important input into this evaluation. The objective views of the independent oversight functions, the external auditor and regulators as well as outside analysts of the financial institution may provide the board with additional perspectives on the performance of senior management. There is further discussion on the evaluation of senior management in the board section of the reference document. (See pages 35-37)

BSIF OSFI

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION DE LA RÉGIE D'ENTREPRISE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES FÉDÉRALES

Ébauche

Juillet 2001

Bureau du surintendant des institutions financières
Office of the Superintendent of Financial Institutions

Canada

Document de référence pour l'évaluation de la régie d'entreprise des institutions financières fédérales

Le présent document de référence est conçu pour aider les surveillants du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) à évaluer la régie d'entreprise des institutions financières fédérales[1] et les sociétés de portefeuille fédérales[2].

La première partie du document de référence énonce les principes qui traduisent les attentes du BSIF à l'égard des conseils d'administration et des cadres supérieurs des institutions financières fédérales et des sociétés de portefeuille fédérales. Ces principes englobent le projet de *Code des pratiques commerciales et financières saines* décrit dans le *Document d'étude* diffusé par la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) en mai 2001[3]. Une annexe du présent document de référence fournit des précisions sur la signification de ces principes, traite de leur application dans des situations particulières et fournit des exemples sur les pratiques de régie efficaces qui pourraient aider les institutions financières à respecter l'esprit des principes.

La discussion amorcée à l'annexe ne devrait pas être perçue comme une liste de vérification ou un registre d'exigences. Chaque institution adoptera ses propres méthodes de régie d'entreprise. Lorsqu'ils évaluent les pratiques de régie, on s'attend à ce que les surveillants tiennent compte de la taille, de la complexité et de la nature des activités importantes de l'institution financière, de même que des risques qui s'y rattachent, et modifient en conséquence leurs attentes au sujet des pratiques que l'institution financière devrait adopter pour mettre en oeuvre les principes énoncés dans le présent document de référence.

[1] C'est-à-dire les institutions financières régies par la *Loi sur les banques*, la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, la *Loi sur les sociétés d'assurances* et la *Loi sur les associations coopératives de crédit*.

[2] C'est-à-dire les sociétés de portefeuille créées en vertu de la *Loi sur les banques* ou de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

[3] À noter que les institutions membres de la SADC devraient respecter le *Code*.

TABLE DES MATIÈRES

Page

Introduction....3

Principes de régie d'entreprise efficace des institutions financières....7

I. Principes applicables au conseil d'administration....7

Principe d'indépendance....7

Principes précis....7

A. Rôle et responsabilités du conseil d'administration....7

B. Lien entre le conseil et les fonctions de surveillance indépendante....11

C. Lien entre le conseil et les organismes de réglementation de l'institution financière....12

D. Composition et taille du conseil d'administration....12

E. Pratiques du conseil....13

F. Comités du conseil....13

II. Principes applicables aux cadres supérieurs : Rôle et attributions des cadres supérieurs....15

Annexe : Discussion des principes

Introduction

Le présent document de référence sur la régie d'entreprise est conçu pour aider les surveillants à évaluer les institutions financières fédérales et les sociétés de portefeuille fédérales.

La régie d'entreprise « englobe les processus, les structures et les renseignements servant à diriger et à surveiller la gestion d'une institution »[4]. Elle comprend les moyens qui obligent les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs à rendre compte de leurs actions.

L'intérêt que porte le BSIF à la régie d'entreprise découle de l'obligation que lui impose la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*, c'est-à-dire s'efforcer de protéger les droits des déposants, des souscripteurs et d'autres créanciers d'institutions financières fédérales[5]. Leurs droits sont mieux protégés si leur institution financière est viable et stable. La gestion prudente de l'institution financière et l'assujettissement des cadres à une surveillance éclairée et indépendante par un conseil d'administration efficace auquel ils sont redevables — en d'autres termes, une saine régie d'entreprise — constituent un moyen crucial de protéger les droits de ces parties.

L'importance d'une saine régie d'entreprise des institutions financières fédérales est reconnue explicitement dans la façon dont la réglementation et la surveillance prudentes sont exécutées au niveau fédéral au Canada. Le système de réglementation et de surveillance repose sur une démarche en trois volets axée, en tout premier lieu, sur les méthodes de gestion et de surveillance de l'institution en cause, puis sur le recours à des examinateurs objectifs et indépendants (c'est-à-dire le vérificateur externe et en outre, dans le cas d'une société d'assurances, l'actuaire désigné), et enfin sur la surveillance exercée par les organismes de contrôle. La charge de la surveillance incombe au conseil d'administration et à la direction, qui doivent s'acquitter de leurs obligations dans le meilleur intérêt de l'institution financière. Les vérificateurs externes fournissent une opinion objective à savoir si les états financiers de l'institution présentent fidèlement à tous égards importants la situation financière de l'institution et font rapport sur les opérations ou conditions ayant une incidence sur le bien-être de l'institution qui sont insatisfaisantes et doivent être corrigées, et sur d'autres questions relevées au cours de la vérification. L'actuaire désigné donne un point de vue objectif du passif des polices et des perspectives financières d'une société d'assurances, ainsi que des éléments qui pourraient avoir une incidence défavorable sur sa situation financière. En sa qualité d'organisme de contrôle, le BSIF tente plus particulièrement de protéger les déposants, les souscripteurs et d'autres créanciers de l'institution financière contre les pertes indues. Les activités de surveillance des institutions financières exercées par le BSIF sont axées sur les risques. Dans le cadre de sa surveillance des institutions, le BSIF s'en remet en grande partie au jugement et à la compétence du conseil d'administration, des cadres supérieurs, du vérificateur externe et de l'actuaire désigné.

---

[4] SADC, *Code des pratiques commerciales et financières saines*, Partie I, p. 1.

[5] Voir le paragraphe 4(3) de la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*. À noter qu'en vertu de cette disposition, le BSIF doit aussi poursuivre cet objectif « en tenant compte de la nécessité pour celles-ci de faire face à la concurrence et de prendre des risques raisonnables ».

Une autre solution consisterait à appliquer un système de réglementation et de surveillance beaucoup plus interventionniste, non respectueux du besoin d'une réglementation rentable.

Il existe de nombreux ouvrages de bonne qualité sur la régie d'entreprise, dont ceux diffusés par la Bourse de Toronto et l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Cependant, le BSIF diffuse à ses surveillants son propre document de référence non pas pour faire double emploi, mais pour cerner les enjeux qu'il juge importants pour la sécurité et la stabilité des institutions financières. Parmi ces enjeux, citons le rôle du conseil d'administration au plan de l'examen et de l'approbation de certaines décisions fondamentales, le rôle du conseil et de la direction au chapitre de la gestion des risques et les rapports entre le conseil d'administration et certaines fonctions indépendantes de surveillance qui peuvent l'aider à jouer son rôle de surveillant. La publication de ce document de référence destiné aux surveillants vise en outre à permettre aux institutions financières de mieux comprendre comment le BSIF évalue la qualité de la régie d'une institution.

La législation qui régit les institutions financières fédérales énonce un certain nombre d'obligations des administrateurs, notamment :

1) « diriger l'activité commerciale et les affaires internes » de l'institution financière « ou en surveiller la gestion »;
2) « agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts » de l'institution financière;
3) « agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente »;
4) « observer la présente loi, ses règlements, les dispositions de l'acte constitutif et les règlements administratifs » de l'institution financière.

Les trois derniers éléments représentent également des obligations des dirigeants de l'institution financière; en principe, ils s'appliquent aux cadres supérieurs.

Le présent document de référence ne tente aucunement de définir l'expression « au mieux des intérêts » des institutions financières. En définitive, il incombe au conseil d'administration de décider des « meilleurs intérêts » de l'institution et d'agir en conséquence, tout en exerçant son activité en tenant compte des contraintes imposées par la législation régissant les institutions financières et des principes juridiques se rapportant à la régie d'entreprise, ainsi que des attributions des administrateurs. Cependant, le BSIF s'attend à ce que les administrateurs et les cadres supérieurs tiennent compte des droits des déposants, des souscripteurs et des autres créanciers dans le cadre de leurs obligations. Le BSIF invoque sa relation d'organisme de contrôle avec l'institution (p. ex., dans le cadre de ses discussions avec le conseil d'administration et la direction) pour réitérer cette attente, le cas échéant.

Le présent document de référence pour l'évaluation de la régie d'entreprise est conforme au cadre de surveillance du BSIF et à ses critères de cotation des institutions financières qui visent à décrire la façon dont le BSIF évalue une institution financière. Cette approche globale et le présent document sont également conformes au *Code des pratiques commerciales et financières*

saines; Document d'étude que la SADC publiait récemment[6]. Au fil du temps, le *Code des pratiques commerciales et financières saines* à l'intention des sociétés d'assurances adoptera une orientation semblable à celle du *Code* révisé de la SADC, et des normes seront mises au point pour les sociétés d'assurances multirisques.

La première partie du présent document de référence énonce des principes de saine régie d'entreprise qui englobent le *Code* de la SADC, directement ou par renvoi. Le BSIF s'attend à ce que ces principes généraux et de niveau élevé soient respectés. L'annexe du présent document de référence fournit des précisions sur la signification de ces principes, indique de quelle façon ils peuvent s'appliquer dans des cas particuliers et fournit des exemples de pratiques saines de régie d'entreprise qu'une institution financière pourrait adopter afin de respecter l'esprit des principes. Elle renferme également quelques questions et enjeux du genre de ceux que les administrateurs devraient garder en mémoire; ces questions peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur certains enjeux clés. Les surveillants ne devraient pas considérer la discussion intégrée à l'annexe comme une liste de vérification ou une liste d'exigences. Chaque institution adoptera ses propres méthodes de régie d'entreprise. Les surveillants devraient s'attendre à ce que les méthodes de régie d'entreprise soient fonction de la taille, de la complexité et de la nature des activités d'envergure, de même des risques inhérents des activités de l'institution financière.

Dans le cadre de leur évaluation, les surveillants devraient se concentrer sur l'efficacité globale des mesures prises par le conseil d'administration et les cadres supérieurs pour protéger les intérêts des déposants, des souscripteurs et des autres créanciers des institutions financières. À cet égard les surveillants devraient être à l'affût de certains indicateurs qui peuvent révéler dans quelle mesure le conseil et la direction jouent leurs divers rôles et assument leurs responsabilités. La structure et les pratiques font partie de ces indicateurs. Cependant, bien qu'une bonne structure et des pratiques saines puissent accroître la probabilité d'une régie efficace, elles n'en sont pas garantes. Par conséquent, les surveillants devraient rechercher d'autres preuves qui indiquent si le mode de régie de l'institution est conforme aux principes énoncés dans le présent document de référence et, de façon plus générale, à la régie d'entreprise efficace. Par exemple, les surveillants devraient rechercher des preuves selon lesquelles le conseil d'administration réagit aux activités et aux risques importants. Ils devraient aussi examiner la façon dont le conseil d'administration réagit aux risques et aux mesures de contrôle portés à son attention par la direction, les vérificateurs internes, les vérificateurs externes, le BSIF ou des situations relevées au sein de l'institution. Les surveillants devraient chercher à déceler des éléments qui indiquent que l'examen des stratégies effectué par le conseil d'administration est approfondi et sérieux, et que le conseil agit de façon indépendante de la direction. En ce qui touche les cadres supérieurs, les surveillants devraient rechercher des preuves montrant que les recommandations stratégiques des cadres supérieurs visent la saine régie et la rentabilité de la direction, que les cadres supérieurs sont ouverts aux préoccupations soulevées par le conseil et qu'ils surveillent activement le respect des politiques approuvées par ce dernier. Lorsqu'ils évaluent les pratiques de régie, les surveillants devraient tenir compte de la taille, de la complexité et de la nature des

[6] En mai 2001.

activités importantes de l'institution financière, de même que des risques qui s'y rattachent, et modifier en conséquence leurs attentes au sujet des pratiques que l'institution financière devrait adopter pour mettre en oeuvre les principes énoncés dans le présent document de référence.

Principes de régie d'entreprise efficace des institutions financières

I. Principes applicables au conseil d'administration

Principe d'indépendance (Annexe, p. 4)

Le conseil d'administration devrait « faire preuve d'indépendance de jugement dans l'exercice de ses fonctions de direction et de surveillance des activités de l'institution» (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(b)).

Principes précis

A. Rôle et responsabilités du conseil d'administration (Annexe, p. 5)

Le conseil d'administration devrait « comprendre ses responsabilités » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(a)).

Il lui incombe en définitive d'assurer la gestion ou la surveillance de la gestion de l'institution financière. Dans presque toutes les situations, le conseil confie aux cadres supérieurs la direction des activités de l'institution financière; cependant, il devrait participer activement à la surveillance de la gestion et des activités de l'institution, et à l'établissement de son orientation stratégique et de ses politiques. Le conseil [TRADUCTION] « devrait assumer explicitement la responsabilité de la gérance de la société »[7].

Le conseil d'administration devrait également respecter le rôle de la direction. Il devrait résister à la tentation de micro-gérer.

Suit un énoncé général des principales responsabilités du conseil d'administration d'une institution financière :

1. Le conseil d'administration devrait définir son propre rôle et celui de la direction, discuter, évaluer et approuver la structure organisationnelle de l'institution financière et nommer ses cadres supérieurs (Annexe, p. 5)

   - le conseil devrait déterminer et documenter ses propres responsabilités et celles des cadres supérieurs, et « établir les attributions et les pouvoirs des [...] cadres supérieurs de l'institution de même que leurs obligations respectives de rendre compte » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(c)) (Annexe, p. 6)

[7] Lignes directrices de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise efficace, n° 1 (*TSE Company Manual*, section 474).

- le conseil devrait être persuadé que la structure de l'institution financière est propice à la gestion efficace et prudente de l'institution, de même qu'à la surveillance de cette gestion par le conseil (Annexe, p. 7)

- le conseil d'administration devrait « nommer des cadres supérieurs convenablement qualifiés et aptes à gérer les activités de l'institution de manière efficace et prudente, et [...] prévoir la relève » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(d)) (Annexe, p. 8)

2. Avec la collaboration de la direction, le conseil d'administration devrait discuter et approuver un cadre pertinent, complet et cohérent de régie des activités de l'institution financière qui tienne dûment compte de l'exploitation prudente de l'institution. Ce cadre devrait renfermer les objectifs et la stratégie de l'institution financière de même que les politiques importantes qui la gouvernent (Annexe, p. 10)

   Aux fins de l'élaboration de ce cadre, le conseil d'administration devrait se concentrer sur un certain nombre de questions importantes, notamment :

   - « établir les objectifs commerciaux de l'institution [...] évaluer et approuver sa stratégie d'entreprise et les plans d'exploitation visant ses activités importantes [et] obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée [d'un] processus permanent, adéquat et efficace de gestion stratégique » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 4) (Annexe, p. 10);

   - « comprendre les risques importants auxquels l'institution est exposée; [...] établir des politiques adéquates et prudentes de gestion de ces risques; [...] obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée du processus permanent, adéquat et efficace de gestion des risques » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 5) (Annexe, p. 13);

   - discuter et approuver toutes les politiques importantes de l'institution financière, y compris celles qui portent sur le capital et les liquidités; il devrait être convaincu que ces politiques sont conformes à la philosophie de risque et aux risques sous-jacents de l'institution financière (voir la norme 6 du *Document d'étude* sur le *Code* de la SADC, au sujet du rôle du conseil d'administration concernant la surveillance de la gestion des liquidités et du financement, et la norme 7 de ce même document relativement au rôle du conseil touchant la surveillance de la gestion du capital) (Annexe, p. 17);

   - exiger que la direction de l'institution financière mette en oeuvre et tienne à jour des politiques et des procédures adéquates pour que les activités soient planifiées, autorisées et exécutées conformément à la stratégie d'entreprise, au plan d'exploitation et aux politiques de gestion des risques et autres politiques approuvées, et que les opérations soient déclarées avec exactitude

et exhaustivité. Le conseil devrait examiner, évaluer et approuver ces mesures de contrôle, en évaluant et en approuvant la démarche adoptée par la direction et en s'assurant que les méthodes, politiques, procédures et mesures de contrôle nécessaires sont en place (Annexe, p. 21);

- « établir des règles de conduite et de comportement à l'intention des administrateurs, des cadres supérieurs et des autres employés de l'institution et [...] obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée du processus permanent, adéquat et efficace [...] lui permettant de garantir le respect de ces règles » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(f)) (Annexe, p. 23);

- examiner et approuver les politiques de communication adéquate de l'information financière, entre autres, au sujet de l'institution (Annexe, p. 24);

- « vérifier régulièrement que les régimes de rémunération de l'institution sont compatibles avec la réalisation durable des objectifs commerciaux de l'institution, la gestion prudente de ses activités et des risques auxquels elle est exposée et le respect de ses processus, politiques, procédures et mesures de contrôle » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(e)) (Annexe, p. 26)

3. Le conseil devrait s'assurer, au moyen de réévaluations périodiques, que la structure et le cadre de l'institution demeurent adéquats compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution et que l'exploitation de cette dernière est conforme au cadre approuvé par le conseil. Celui-ci devrait concentrer ses activités de suivi et de réévaluation sur les politiques, décisions stratégiques et risques principaux de l'institution. Les rapports des cadres supérieurs constitueront un élément important de ces discussions, quoiqu'ils s'accompagnent souvent de rapports de diverses fonctions de surveillance indépendante et de sources externes (Annexe, p. 28)

   Cet examen devrait avoir pour objectif global d'« obtenir régulièrement l'assurance suffisante qu'existe, dans l'institution, le milieu propice à la maîtrise [...] qui favorise la gestion adéquate, efficace et prudente de ses activités et des risques auxquels elle est exposée et qui contribue à l'atteinte de ses objectifs commerciaux »[8] (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, normes 8 et 20). Le conseil devrait également s'assurer « que l'institution maîtrise la situation » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 10) :

[8] Pour la SADC, le « milieu propice à la maîtrise » d'une institution financière « résulte de la régie d'entreprise, du style de gestion, de la structure organisationnelle, de l'affectation des ressources, du style de communication, des procédures et mesures de contrôle et de leur respect, de la conduite du personnel ainsi que des politiques et pratiques en matière de ressources humaines » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 8).

- le conseil devrait réévaluer ses objectifs commerciaux, sa stratégie d'entreprise et ses plans d'exploitation visant ses activités importantes « au moins une fois l'an en vue de veiller à ce qu'ils demeurent adéquats et prudents compte tenu de l'environnement économique et commercial de l'institution, de ses ressources et de ses résultats, actuels et prévus » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 4);

- le conseil devrait réévaluer ses politiques de gestion des risques, de liquidités et de capital, de même que ses autres politiques importantes au moins une fois l'an ou plus fréquemment, selon les besoins, pour « veiller à ce qu'elles demeurent adéquates et prudentes » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, normes 5, 6 et 7);

- le conseil devrait examiner les états financiers de l'institution financière pour déterminer s'ils reflètent la situation financière sous-jacente de cette dernière. Il devrait aussi examiner les tendances des activités commerciales, de la situation financière et du profil de risque de l'institution, et évaluer la fonction qui produit les états financiers et leur analyse. Cet examen des tendances devrait inclure l'évaluation fréquente des « résultats d'exploitation et les résultats financiers réels de l'institution par rapport aux résultats prévus, compte tenu de ses objectifs commerciaux, de sa stratégie d'entreprise et de ses plans d'exploitation » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 4) (Annexe, p. 30);

- le conseil devrait réévaluer périodiquement les mécanismes de rapport, de contrôle et de conformité pour en assurer l'efficacité. Dans le cadre de ce processus, le conseil devrait « demander régulièrement du groupe indépendant d'inspection et de vérification de l'institution la confirmation que les processus, politiques, procédures et mesures de contrôle font l'objet d'un suivi et sont respectés et que des mesures adéquates sont prises pour rectifier les faiblesses et les défaillances importantes relevées » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 9(b)) (Annexe, p. 37);

- le conseil devrait « évaluer régulièrement l'efficacité et la prudence avec lesquelles les cadres supérieurs gèrent les activités de l'institution et les risques auxquels elle est exposée » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(g)) (Annexe, p. 39);

- le conseil devrait « évaluer régulièrement, de manière objective, l'efficacité avec laquelle il [...] remplit » ses responsabilités (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(a)) (Annexe, p. 40).

4. Les responsabilités juridiques des conseils d'administration des institutions financières fédérales sont les mêmes, qu'il s'agisse ou non de filiales d'autres institutions. Les responsabilités juridiques des conseils d'administration des sociétés de portefeuille réglementées sont également les mêmes que celles des

institutions financières, à quelques exceptions près (p. ex., une société de portefeuille réglementée n'est pas tenue de mettre sur pied un comité de révision ou d'établir une procédure pour traiter les plaintes). Cependant, le BSIF s'attend à ce que certains éléments du présent document de référence soient adaptés lorsqu'ils sont appliqués à des filiales d'institutions financières ou à des sociétés de portefeuille réglementées. Le régime de surveillance des sociétés de portefeuille réglementées est en préparation. Comme dans le cas des institutions financières, le BSIF examinera certains éléments de régie pour évaluer une société de portefeuille réglementée (Annexe, p. 42).

B. Lien entre le conseil et les fonctions de surveillance indépendante
(Annexe, p. 48)

À l'égard de certaines responsabilités de surveillance, le conseil d'administration s'en remet aux avis et opinions de certaines fonctions internes (la vérification interne et l'agent chargé de la conformité; l'actuaire désigné pour les sociétés d'assurances; le cas échéant, une fonction centralisée de gestion des risques), de même qu'aux travaux du vérificateur externe. Les administrateurs devraient comprendre de quelle façon ces fonctions peuvent aider le conseil d'administration, et ce dernier devrait établir d'étroits rapports avec ces entités. Pour que ces entités soient en mesure d'appuyer le conseil d'administration comme prévu, ce dernier devrait :

- envisager la façon de mieux utiliser les travaux découlant de ces fonctions dans le cadre de la surveillance de la direction de l'institution financière;
- veiller à ce que ces fonctions ne soient soumises à aucune influence susceptible d'affecter leur capacité d'assumer objectivement leurs responsabilités, et aient accès sans réserve au conseil d'administration, notamment aux réunions périodiques en l'absence des cadres supérieurs;
- jouer un rôle actif dans la nomination du vérificateur externe et des dirigeants des services internes;
- approuver le mandat des fonctions internes et examiner périodiquement la portée des activités que proposent ces fonctions de vérification interne et externe;
- veiller à ce que ces fonctions aient à leur disposition les ressources, l'accès et les pouvoirs requis pour s'acquitter convenablement de leurs obligations;
- discuter de leurs rapports et être à l'écoute des préoccupations de ces fonctions;
- examiner périodiquement ces fonctions, leur indépendance et leur efficacité.

Le *Document d'étude* du *Code* de la SADC traite expressément de la fonction de vérification interne : le conseil d'administration devrait « établir le mandat du groupe indépendant d'inspection et de vérification de l'institution, [...] lui allouer des

ressources suffisantes et [...] approuver son programme chaque année » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 9(a)).

C. Lien entre le conseil et les organismes de réglementation de l'institution financière (Annexe, p. 62)

Le conseil d'administration devrait prendre au sérieux les préoccupations soulevées par le BSIF ou par un autre organisme de réglementation. Dans le cadre de ses attributions, il importe que le conseil d'administration saisisse très bien le point de vue et les préoccupations de l'organisme de réglementation au sujet de l'institution financière et toutes les mesures qu'il prend à l'égard de l'institution financière.

D. Composition et taille du conseil d'administration (Annexe, p. 64)

La capacité du conseil d'effectuer une surveillance objective et éclairée de la direction de l'institution financière dépend en partie du fait que les administrateurs font partie d'un groupe qui pourrait influer sur leur jugement, et qu'ils possèdent les compétences et l'expérience pertinentes. La taille du conseil peut aussi peser sur sa capacité d'exécuter une surveillance efficace.

- L'indépendance du conseil d'administration devrait jouer un rôle important dans le processus décisionnel du conseil (Annexe, p. 64)

- Le processus appliqué par le conseil pour sélectionner les candidats au poste d'administrateur recommandés aux actionnaires et aux souscripteurs devrait être officiel et transparent; en outre, le conseil devrait proposer la candidature d'administrateurs capables de faire preuve de jugement objectif et d'appliquer une perspective indépendante à la fonction de surveillance de l'institution financière (Annexe, p. 66).

- Le conseil devrait posséder les connaissances, les compétences, l'expérience et l'engagement nécessaires pour surveiller efficacement l'institution financière (Annexe, p. 67).

- Le processus appliqué par le conseil pour sélectionner les candidats au poste d'administrateur devrait tenir compte des besoins actuels et futurs du conseil et de ses comités à l'égard des connaissances, des compétences et de l'expérience des administrateurs pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités (Annexe, p. 69).

- Le conseil devrait examiner régulièrement sa taille pour en assurer la pertinence, compte tenu du fait qu'il est préférable de constituer un conseil suffisamment restreint pour assurer un fonctionnement efficace tout en veillant à ce que ses membres possèdent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour constituer un conseil et des comités solides (Annexe, p. 70).

E. Pratiques du conseil (Annexe, p. 71)

Le conseil devrait envisager l'adoption de méthodes susceptibles de l'aider à exercer ses fonctions de surveillance d'une manière indépendante, efficiente et éclairée (Annexe, p. 71).

1. Pratiques conçues pour promouvoir l'indépendance du conseil (Annexe, p. 71)

   a. Une fonction de leadership applicable aux administrateurs externes devrait être établie et soustraite à la fonction de gestion. Ce leadership peut promouvoir une perspective indépendante et un jugement objectif dans le cadre de la surveillance de la direction et de l'institution par le conseil d'administration (Annexe, p. 71).

   b. Les membres externes du conseil devraient se rencontrer périodiquement à l'écart des autres membres du conseil et en l'absence de la direction (Annexe, p. 74).

   c. Le conseil et ses comités devraient être en mesure de retenir les services de conseillers de l'extérieur, aux frais de l'institution financière, pour obtenir des avis touchant des questions propres à leurs délibérations, sans l'autorisation du chef de la direction (Annexe, p. 75).

2. L'ordre du jour des réunions du conseil et de ses comités devrait être conçu pour permettre au conseil de concentrer ses rares ressources de temps aux enjeux les plus importants pour la surveillance de l'institution. En outre, l'ordre du jour devrait permettre au conseil d'examiner tous les aspects importants de l'évolution de l'institution (Annexe, p. 75).

3. Le conseil devrait prendre des décisions en se fondant sur la plus grande participation possible des administrateurs (Annexe, p. 76).

4. Le conseil devrait avoir à sa disposition, bien avant ses délibérations et ses décisions, des renseignements suffisants pour lui permettre de prendre des décisions éclairées et d'exécuter une surveillance appropriée de l'institution (Annexe, p. 77).

5. Le compte rendu des réunions devrait informer et présenter l'essentiel des délibérations du conseil et de ses comités (Annexe, p. 81).

F. Comités du conseil (Annexe, p. 83)

Le conseil devrait adopter la structure de comité satisfaisant le mieux à ses besoins et « établir les attributions et les pouvoirs des comités du conseil [...] de même que leurs obligations respectives de rendre compte » (*Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(c)).

Dans le cas de questions extraordinaires importantes soumises à leur attention, les comités devraient formuler des recommandations au conseil plutôt que de prendre eux-mêmes des décisions finales. Les comités devraient périodiquement faire rapport sur leurs activités à l'ensemble du conseil.

En raison de la nature des attributions de certains comités (plus particulièrement les comités de vérification, de révision, de rémunération et de régie d'entreprise), le conseil devrait assurer l'indépendance de ces comités par rapport à la direction, au chapitre de leur composition et de leurs pratiques.

Le rôle de chaque comité, sa composition et ses pratiques devraient être énoncés dans son mandat.

Les travaux de chaque comité devraient être coordonnés avec ceux du conseil et d'autres comités.

II. Principes applicables aux cadres supérieurs : Rôle et attributions des cadres supérieurs (Annexe, p. 91)

Les cadres supérieurs devraient comprendre leurs obligations, qui sont énoncées dans la législation applicable aux institutions financières (l'obligation de diligence et l'obligation de se conformer à la législation habilitante, à ses règlements, aux actes constitutifs et aux règlements administratifs de l'institution), de même que leurs rôles et attributions. Ils devraient également comprendre et respecter le rôle et les attributions du conseil, de même que l'obligation ultime du conseil de rendre compte aux actionnaires à l'égard de la surveillance de la direction et du bien-être de l'institution.

Sous la surveillance générale du conseil d'administration, les cadres supérieurs devraient diriger couramment les activités de l'institution financière en tenant compte de la structure et de l'organisation, des objectifs commerciaux, de la stratégie d'entreprise, des plans d'entreprise et des principales politiques qui ont été approuvées par le conseil et en vertu des pouvoirs qui leur ont été délégués par ce dernier. Ils devraient veiller au fonctionnement de l'institution en tenant dûment compte de sa sécurité et de sa stabilité. Ils devraient être attentifs aux préoccupations soulevées par le conseil d'administration, les fonctions indépendantes de surveillance, le vérificateur externe et les organismes de réglementation, notamment le BSIF, et prendre des mesures opportunes pour rectifier les défaillances relevées (Annexe, p. 92).

Les cadres supérieurs devraient fournir des avis éclairés et prudents au conseil au sujet de la structure organisationnelle de l'institution financière et de ses objectifs commerciaux, de ses stratégies, de ses plans d'entreprise et de ses principales politiques. Ils devraient énoncer et analyser des options à l'intention du conseil, formuler et appuyer des recommandations, et fournir des renseignements complets, opportuns et pertinents au conseil pour lui permettre de prendre des décisions éclairées (Annexe, p. 98).

Les cadres supérieurs devraient faciliter le rôle de surveillance du conseil en veillant à bien informer ce dernier. Ils devraient fournir des renseignements complets, exacts et opportuns au conseil pour lui permettre de surveiller la gestion et les activités de l'institution, de réévaluer les politiques et de déterminer si l'institution « maîtrise la situation ». Ce genre de renseignements permet également au conseil d'obliger les cadres supérieurs à rendre compte de leur rendement (Annexe, p. 100).

Les cadres supérieurs devraient veiller à ce que les fonctions de surveillance indépendante (notamment le vérificateur interne, l'actuaire désigné, la conformité et dans certains cas, la gestion des risques) puissent fournir des points de vue et des avis objectifs pour faciliter la surveillance du conseil et sa propre surveillance (Annexe, p. 101).

Une discussion en profondeur des divers aspects de la gestion des activités d'une institution financière est présentée dans le *Document d'étude* du *Code* de la SADC. Les normes énoncées dans le *Code*, qui devraient être observées par les membres de la SADC, fournissent également de bons renseignements à d'autres types d'institutions financières.

ANNEXE

Discussion des principes

Table des matières de l'annexe : Discussion des principes

Page

I. Le conseil d'administration 4

Principe d'indépendance : 4

A. Rôle et responsabilités du conseil d'administration et charte du conseil 5

Section 1 : Structure et organisation de l'institution financière 5
1. Définition du rôle du conseil et des cadres supérieurs 6
2. Structure de l'institution financière 7
3. Nomination du chef de la direction et des cadres supérieurs, et planification de la relève 8

Section 2 : Établissement du cadre : planification stratégique, gestion des risques et politiques pertinentes régissant les activités de l'institution financière 10
1. Objectifs et stratégie 10
2. Risque et gestion des risques 13
3. Approbation d'autres politiques importantes par le conseil 17
4. Mesures de contrôle interne 21
5. Code de conduite 23
6. Politique de divulgation et de communication 24
7. Pratiques touchant les ressources humaines et la rémunération 25

Section 3 : Réévaluation du cadre de l'institution et examen du rendement de l'exploitation par le conseil 28
1. Examen des résultats d'exploitation de l'institution 30
2. Surveillance de la mise en oeuvre du code de conduite et des mesures de contrôle interne par le conseil 37
3. Examen et évaluation des fonctions de chef de la direction et de cadre supérieur de l'institution financière 39
4. Examen du conseil 40

Section 4 : Surveillance des filiales et des sociétés de portefeuille 42
1. Rôle du conseil d'administration d'une filiale canadienne d'une institution financière 42
2. Surveillance des filiales d'institutions financières fédérales 44
3. Conseils de sociétés de portefeuille réglementées 46

B. Lien entre le conseil et les fonctions de surveillance indépendante 48
1. Fonctions de surveillance interne indépendante 48
2. Vérification externe 56

C. Lien entre le conseil et les organismes de réglementation de l'institution financière .62

D. Composition et taille du conseil d'administration....64
1. Indépendance du conseil....64
2. Processus de sélection des administrateurs : indépendance....66
3. Compétences, connaissances, antécédents et expérience souhaitables pour les administrateurs....67
4. Sélection des administrateurs : compétences, antécédents, expérience et temps....69
5. Taille du conseil....70

E. Pratiques du conseil d'administration....71
1. Pratiques conçues pour promouvoir l'indépendance du conseil d'administration....71
2. Ordre du jour....75
3. Quorum et participation....76
4. Information du conseil....77
5. Compte rendu....81

F. Comités du conseil....83
1. Comité de vérification....86
2. Comité de révision....87
3. Comité de régie d'entreprise/de nomination....88
4. Comité des ressources humaines/de rémunération....89
5. Comité de gestion des risques....89
6. Comité de direction....89

II. Rôles et attributions des cadres supérieurs....91

A. Gestion courante de l'institution financière....92

B. Prestations d'avis au conseil....98

C. Soutien du rôle de surveillance du conseil....100

Annexe : Discussion des principes

La présente annexe renferme davantage de détails sur les principes généraux de la régie d'entreprise énoncés à la première partie du document. Il convient toutefois de mentionner que la discussion n'a pas pour but d'aborder tous les aspects en cause pour tenter de respecter ces principes, pas plus qu'il ne s'agit de la seule façon de les observer. Dans le cadre de l'évaluation de la qualité du conseil d'administration et des cadres supérieurs d'une institution financière, les surveillants devraient rechercher les éléments énoncés dans la présente discussion et, s'ils les trouvent, ils devraient essayer de voir s'ils contribuent à l'efficacité du conseil et des cadres supérieurs. En leur absence, les surveillants devraient examiner les autres moyens adoptés par le conseil d'administration et les cadres supérieurs pour se conformer aux principes, et en évaluer l'efficacité.

L'annexe renferme également des exemples de pratiques saines que les institutions financières ont peut-être adoptées pour respecter l'esprit des principes. Cependant, d'autres pratiques peuvent être tout aussi efficaces. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'institution financière devrait adapter ses pratiques selon la taille, la complexité et le niveau de risque de ses activités.

En outre, l'annexe comprend des questions et des préoccupations du genre de celles que les administrateurs auraient avantage à se rappeler; elles peuvent leur servir de référence pour déterminer si le conseil se penche sur certaines questions clés. Les surveillants devraient toutefois se rappeler que les questions énoncées dans le présent document de référence ne sont pas exhaustives et que les questions touchant les administrateurs devraient être adaptées en fonction des caractéristiques de l'institution financière qu'ils représentent.

I. Le conseil d'administration

Principe d'indépendance :

Le conseil d'administration devrait « faire preuve d'indépendance de jugement dans l'exercice de ses fonctions de direction et de surveillance des activités de l'institution »[9].

Si un administrateur est membre d'autres groupes et possède d'autres attributions, il se peut qu'il lui soit plus difficile d'adopter une approche indépendante face à l'institution financière et d'exercer un jugement objectif avant de prendre des décisions concernant des questions susceptibles d'influer sur la bonne santé de l'institution financière. Cette difficulté peut survenir lorsqu'un certain nombre de membres du conseil font partie de la direction ou sont étroitement liés à la direction de l'institution financière ou des sociétés du même groupe, ou lorsque l'administrateur entretient d'autres liens avec l'institution. Par conséquent, la législation régissant les institutions financières exige la présence au sein du conseil de quelques administrateurs non membres du même groupe, pratique appuyée par les lignes directrices de la Bourse de Toronto. En outre, certaines politiques et pratiques du conseil peuvent permettre aux administrateurs de faire preuve d'indépendance par rapport à la direction de l'institution. Ces questions sont abordées aux sections suivantes portant sur la composition du conseil d'administration et sur ses pratiques.

L'indépendance du conseil ne découle pas automatiquement de l'application de certaines pratiques et procédures ou de la présence, au conseil, d'administrateurs qui ne font pas partie du même groupe que l'institution. Cependant, si ces pratiques sont appliquées et si des administrateurs ne faisant pas partie du groupe de l'institution siègent au conseil, les administrateurs seront plus susceptibles de fonder leurs décisions sur leur propre point de vue au sujet des meilleurs intérêts de l'institution; cette démarche aidera le conseil à assumer plus efficacement son rôle de gérant.

[9] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(b).

A. Rôle et responsabilités du conseil d'administration et charte du conseil

Le conseil d'administration devrait « comprendre ses responsabilités »[10]. Il lui incombe en définitive d'assurer la gestion ou la surveillance de la gestion de l'institution financière. Dans presque toutes les situations, le conseil d'administration confie aux cadres supérieurs la direction des activités de l'institution financière; cependant, il devrait participer activement à la surveillance de la gestion et des activités de l'institution, et à l'établissement de son orientation stratégique et de ses politiques. Le conseil [TRADUCTION] « devrait assumer explicitement la responsabilité de la gérance de la société »[11].

Le conseil d'administration devrait également respecter le rôle de la direction. Il devrait résister à la tentation de micro-gérer.

Comme l'indique le *Code* de la SADC, « ce sont la loi et la *common law* qui créent les responsabilités et les obligations de rendre compte des administrateurs [...] les administrateurs assument la gérance de l'institution – et [...] il leur incombe d'assurer la conduite et la surveillance de l'institution et de faire en sorte que toutes les questions de fond concernant l'institution reçoivent l'attention nécessaire »[12]. En résumé, les responsabilités du conseil consistent à discuter et à approuver la structure juridique, économique, financière et administrative et l'organisation de l'institution financière, de même que ses objectifs, son orientation et ses plans stratégiques, et les politiques qui guident et régissent ses activités. Le conseil devrait revoir ou faire revoir périodiquement les activités de l'institution financière pour déterminer si elles sont conformes aux objectifs commerciaux, à la stratégie et aux politiques qu'il a approuvés, et apporter les modifications nécessaires aux objectifs, à la stratégie ou aux politiques, ou aux cadres supérieurs de l'institution.

Les quatre sections qui suivent énoncent de façon plus détaillée les attentes du BSIF au sujet du rôle et des responsabilités du conseil d'administration d'une institution financière, et renferment quelques exemples de la façon dont les institutions peuvent avoir choisi de s'en acquitter.

Section 1 : Structure et organisation de l'institution financière

Le conseil devrait définir son propre rôle et celui de la direction, discuter et approuver la structure organisationnelle de l'institution financière et nommer ses cadres supérieurs.

---

[10] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(a).

[11] Ligne directrice de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise efficace, n° 1.

[12] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 3(a).

1. **Définition du rôle du conseil et des cadres supérieurs**

Le conseil devrait déterminer et documenter ses propres responsabilités et celles des cadres supérieurs. Il devrait « établir les attributions et les pouvoirs des [...] cadres supérieurs de l'institution de même que leurs obligations respectives de rendre compte »[13].

Les obligations du conseil définies dans la législation sur les institutions financières[14] devraient s'accompagner d'une série d'objectifs compatibles, mais plus approfondis, à l'intention du conseil. Ce dernier devrait élaborer et approuver sa charte qui définit ses rôles et attributions, de même que sa composition et ses pratiques. En outre, la charte devrait préciser les comités du conseil et en décrire les rôles et attributions. La charte du conseil est importante parce qu'elle dirige l'attention du conseil vers certains enjeux, facilite l'élaboration de l'ordre du jour des réunions et l'établissement de priorités, et fixe une norme d'autoévaluation du conseil. La charte devrait être revue périodiquement compte tenu de l'expérience, des secteurs d'activité actuels et envisagés, de la stratégie et des risques assumés par l'institution, et des pratiques exemplaires en constante évolution au sein de l'industrie. Le conseil devrait également préparer un plan de travail annuel portant sur ses activités.

Aux fins de l'examen et de la définition de ses rôles et attributions, le conseil devrait dégager les activités et risques clés de l'institution financière et déterminer les enjeux qui exigent sa surveillance directe et les décisions qu'il devrait prendre. Dans presque toutes les situations, le conseil demande aux cadres supérieurs de diriger les activités de l'institution financière sous réserve des objectifs, de la stratégie et de la politique approuvés par le conseil et sous sa surveillance générale; le chef de la direction et la direction ne devraient pas recevoir pleins pouvoirs. Par exemple, constitue une pratique saine pour le conseil le fait d'imposer certaines limites aux pouvoirs du chef de la direction en matière d'engagement de prêt pour le compte de l'institution financière. Le conseil devrait énoncer clairement, au préalable, le type et la taille des opérations individuelles qu'il souhaite discuter et approuver, et celles qu'il a l'intention d'examiner de façon rétroactive. Le BSIF s'attend à ce que le conseil discute et approuve à l'avance les opérations de plus grande envergure, de la plus grande importance et comportant les plus grands risques, y compris toutes celles qui pourraient poser un risque important pour l'institution. Le conseil devrait

[13] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(c).

[14] Pour les institutions financières, se reporter à la Partie VI de la *Loi sur les banques* (et en particulier aux articles 157 et 158), à la Partie VI de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt* (plus particulièrement aux articles 161 et 162), à la Partie VI de la *Loi sur les sociétés d'assurances* (et plus particulièrement aux articles 165 et 166), et à la Partie VII de la *Loi sur les associations coopératives de crédit* (et plus particulièrement aux articles 167 et 168). Pour les sociétés de portefeuille réglementées, se reporter à la section 6 de la Partie XV de la *Loi sur les banques* (et plus particulièrement aux articles 747 et 748), et à la section 6 de la Partie XVII de la *Loi sur les sociétés d'assurances* (et plus particulièrement aux articles 794 et 795).

également discuter et approuver les opérations importantes qui ne s'inscrivent pas dans le cours normal des activités de l'institution.

Après avoir déterminé son propre rôle, le conseil devrait énoncer clairement le rôle, les attributions, les comptes à rendre et les rapports des cadres supérieurs (plus particulièrement le chef de la direction) en les officialisant dans un mandat ou dans une description de poste.

Le conseil devrait s'assurer qu'il n'existe aucun enjeu dont la responsabilité est imprécise : entre le conseil et la direction; entre la direction et les employés de l'institution; ou parmi les conseils et la direction des filiales et ceux de la société mère. La délégation de pouvoirs du conseil au chef de la direction et aux cadres supérieurs devrait être officielle et précise.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil publie sa charte, peut-être sous forme de résumé. Au moins une fois l'an, il publie également son plan de travail annuel et prépare des rapports significatifs sur ses activités en regard du plan de travail et de sa charte.

Le conseil d'administration de l'institution financière peut divulguer de façon générale les pouvoirs qu'il a délégués aux cadres supérieurs.

2. Structure de l'institution financière

Le conseil devrait être persuadé que la structure de l'institution financière est propice à la gestion efficace et prudente de l'institution, de même qu'à la surveillance de cette gestion par le conseil.

Les facteurs liés à la régie d'entreprise devraient être pris en compte dans les décisions visant à établir une structure organisationnelle et à mettre sur pied des filiales.

Le conseil d'administration devrait demander périodiquement au vérificateur interne ou à un autre conseiller indépendant de fournir une évaluation indépendante des incidences de la structure organisationnelle en place, compte tenu des filiales, sur la régie d'entreprise. Le conseil devrait examiner périodiquement la structure des filiales et la suffisance de leur régie d'entreprise.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil examine et approuve la structure organisationnelle au même moment que le plan stratégique.

Dans une institution financière complexe, le conseil peut tenter de déterminer s'il serait utile, aux fins de surveillance des opérations de l'institution, que cette dernière établisse des filiales dotées de conseils actifs composés en partie d'administrateurs indépendants. Pour plus de détails sur les situations pertinentes à cet égard, voir la section portant sur les filiales (Partie A, section 4).

3. Nomination du chef de la direction et des cadres supérieurs, et planification de la relève

> « Le conseil d'administration [d'une institution financière] choisit en son sein un premier dirigeant, qui devrait résider habituellement au Canada. »[15]
> « Les administrateurs [d'une institution financière] peuvent [...] créer les postes de direction [d'une institution financière et] en nommer les titulaires. »[16]

Le conseil d'administration devrait « nommer des cadres supérieurs convenablement qualifiés et aptes à gérer les activités de l'institution de manière efficace et prudente, et de prévoir la relève »[17].

L'une des plus importantes attributions du conseil consiste à nommer le chef de la direction et d'autres cadres supérieurs « puisque ce sont eux qui traduisent les directives du conseil en activités courantes. Les administrateurs devraient recruter des personnes dont ils ont lieu de croire qu'elles possèdent les qualifications et les compétences nécessaires, qu'elles sont intègres et qu'elles agiront avec prudence et de manière appropriée »[18].

Pour faciliter le processus de sélection du chef de la direction, le conseil devrait établir des critères de sélection fondés sur le mandat du poste, sur les compétences et l'expérience qu'il estime importantes pour le poste et sur les caractéristiques qualitatives que le conseil recherche dans le chef de la direction, notamment l'intégrité, le jugement sûr et la capacité de planifier et de diriger. Le conseil devrait veiller à tenir à jour ces critères et à tenir compte de toutes les modifications au chapitre de la nature des principales activités de l'institution financière.

Le processus de sélection du chef de la direction devrait être rigoureux et le conseil devrait s'y engager sans réserve. Bien qu'un comité soit habituellement responsable de la recherche initiale et de la présélection, la décision finale relève de tous les administrateurs externes du conseil. Chaque administrateur devrait avoir la possibilité de discuter avec les candidats les plus prometteurs au sujet de leur expérience et de leurs connaissances, de même que de leur point de vue au sujet de l'institution et de son avenir. Cette démarche permet à chaque

---

[15] Voir les articles 196 de la *Loi sur les banques*, 200 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt* et 205 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*. La *Loi sur les associations coopératives de crédit* ne comporte pas d'article comparable. Pour les sociétés de portefeuille réglementées, voir les articles 783 de la *Loi sur les banques* et 830 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

[16] Voir les articles 197 de la *Loi sur les banques*, 201 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 206 de la *Loi sur les sociétés d'assurances* article 201 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*. Pour les sociétés de portefeuille réglementées, voir les articles 784 de la *Loi sur les banques* et 831 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

[17] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(d).

[18] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 3(d).

administrateur de se faire une opinion au sujet des capacités et des qualités des divers candidats.

Le conseil et le chef de la direction devraient élaborer ensemble les critères de sélection de chaque titulaire d'un poste de cadre supérieur, qui sont semblables à ceux énoncés pour le chef de la direction.

Bien que le conseil demande habituellement au chef de la direction de sélectionner les autres cadres supérieurs, il devrait au moins examiner et approuver ces nominations. Dans le cas de dirigeants exerçant des fonctions accessoires auprès du conseil, notamment le chef de la vérification interne, l'actuaire désigné et l'agent principal de la conformité, le conseil devrait également jouer un rôle plus actif, à tout le moins prendre les mesures nécessaires pour s'assurer d'une bonne sélection (p. ex., en interviewant le candidat retenu avant que le conseil ne discute de sa nomination). Le conseil peut également souhaiter jouer un rôle plus actif au chapitre de la sélection du chef des finances.

Les administrateurs devraient examiner périodiquement les critères de sélection du chef de la direction et d'autres dirigeants de très haut niveau pour s'assurer de demeurer au courant de l'évolution des besoins de l'institution financière. Comme il est mentionné ci-dessous, le conseil devrait également examiner périodiquement les compétences des dirigeants qui occupent ces postes.

« Il est essentiel que l'institution se dote d'un plan de relève afin qu'elle puisse faire face au départ pour quelque raison que ce soit du chef de la direction ou d'autres importants cadres supérieurs, et qu'elle puisse continuer de compter sur une équipe de haute direction adéquate »[19]. Le plan de relève est en grande partie élaboré par le chef de la direction; cependant, le conseil devrait également y jouer un rôle important. En plus de surveiller le processus et d'approuver le plan de relève, le conseil devrait être suffisamment actif à l'intérieur du processus pour empêcher que le chef de la direction ne lui soustraie la prérogative de désigner le chef de la direction et d'autres cadres supérieurs. Le conseil devrait discuter périodiquement de planification de la relève avec le chef de la direction et examiner et approuver officiellement une fois l'an le plan de relève. Le conseil devrait tenter de maintenir un nombre suffisant de candidats parmi lesquels il pourra sélectionner le chef de la direction et d'autres cadres supérieurs; en outre, il devrait se familiariser avec les candidats éventuels à ces postes. Il devrait déterminer si l'institution produit un nombre suffisant de candidats aptes à succéder au chef de la direction et à d'autres cadres supérieurs et si l'institution devrait recruter à l'extérieur des cadres supérieurs compétents et expérimentés. Le conseil devrait également être convaincu que le plan de relève tient compte de l'évolution des besoins de l'institution financière.

[19] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 3(d).

En outre, le conseil devrait s'assurer d'un nombre suffisant de candidats pour doter temporairement des postes, que ce soit pour des situations d'urgence ou lorsque des décisions sont prises à l'égard de remplacements permanents. La nécessité de déterminer les personnes qui remplaceront les cadres supérieurs dans une situation d'urgence est particulièrement importante pour les petites institutions financières, car elles ne possèdent pas nécessairement un grand nombre de candidats de ce niveau.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil peut participer à la sélection de cadres supérieurs susceptibles de remplacer le chef de la direction.

Les administrateurs qui ne font pas partie de la direction peuvent discuter périodiquement du plan de relève en l'absence du chef de la direction et se concentrer sur le fonctionnement du processus de planification de la relève et sur le rôle du chef de la direction à l'intérieur de ce processus.

Section 2 : Établissement du cadre : planification stratégique, gestion des risques et politiques pertinentes régissant les activités de l'institution financière

Avec la collaboration de la direction, le conseil d'administration discute et approuve un cadre pertinent, complet et cohérent de régie des activités de l'institution financière qui tienne dûment compte de l'exploitation prudente de l'institution. Ce cadre devrait renfermer les objectifs et la stratégie de l'institution financière de même que les politiques importantes qui la gouvernent.

Ces politiques importantes devraient englober celles qui comportent un effet important sur la gestion et la stabilité de l'institution financière, notamment les politiques de gestion des risques, les politiques de capital et de liquidités, la structure globale de contrôle, la politique en matière de communications et les politiques touchant les ressources humaines, y compris la rémunération.

Grâce à l'expertise de la direction et à sa connaissance plus approfondie de l'institution financière, le conseil s'en remet à la direction pour déterminer et analyser les options, formuler des recommandations et fournir les renseignements nécessaires pour permettre la discussion des divers éléments du cadre au sein du conseil. Cependant, ce dernier devrait s'engager activement à examiner et à approuver les objectifs, la stratégie et les politiques d'entreprise : il devrait interroger, scruter, pondérer des solutions de rechange et prendre des décisions, à son avis, au mieux des intérêts de l'institution.

1. Objectifs et stratégie

Le conseil devrait « établir les objectifs commerciaux de l'institution[,] évaluer et approuver sa stratégie d'entreprise et les plans d'exploitation visant ses activités importantes ... [et] obtenir régulièrement l'assurance

suffisante que l'institution est dotée [d'un] processus permanent, adéquat et efficace de gestion stratégique »[20].

« L'ensemble des objectifs d'exploitation et financiers à court et à long termes que se fixe l'institution constitue ses objectifs commerciaux. Ces objectifs servent de paramètres à l'établissement de la stratégie d'entreprise et des plans d'exploitation ainsi qu'à l'évaluation de l'efficacité des actions menées par l'institution et du rendement de la direction. La stratégie d'entreprise décrit de quelle manière l'institution membre compte atteindre ses objectifs commerciaux. Les plans d'exploitation décrivent de quelle manière l'institution entend mener certaines activités en particulier dans le cadre de la mise en oeuvre de sa stratégie d'entreprise. [...] Le processus de gestion stratégique constitue le mécanisme servant à l'établissement des objectifs commerciaux, des stratégies d'entreprise et des plans d'exploitation »[21].

L'établissement des objectifs commerciaux et d'une stratégie d'entreprise est essentiel pour les activités d'une institution financière. Le conseil devrait jouer un rôle important parce qu'en dernière analyse, il est responsable des objectifs, de la stratégie et des plans d'entreprise. Bien que le rôle d'établissement des objectifs, de l'orientation stratégique et du plan incombe en grande partie à la direction[22], les pratiques exemplaires prévoient la participation du conseil à divers points du processus de planification, suffisamment tôt pour influer sur l'orientation du plan. Le conseil devrait discuter et approuver les objectifs, veiller à ce que le processus de planification soit appuyé par des ressources suffisantes, fournir des commentaires et une perspective externe au cours de l'élaboration du plan, et évaluer et approuver la version finale du plan stratégique.

Dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique, le conseil devrait déterminer si la stratégie est réaliste compte tenu des points forts et des faiblesses de l'institution et d'une estimation raisonnable du contexte économique et financier. Il devrait s'assurer que la stratégie comprend une évaluation des principaux marchés et produits, plus particulièrement si ces derniers sont nouveaux, de même qu'une discussion des mesures à prendre pour exécuter la stratégie, et une évaluation des risques, de même qu'un examen de la façon de les gérer.

En se fondant sur la stratégie approuvée, le conseil devrait examiner et approuver une fois l'an les plans d'exploitation de l'institution financière en général, de même que ses secteurs d'activité importants. Cet examen devrait comprendre une analyse des risques, de la gestion des risques et des mesures de contrôle pertinentes.

---

[20] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 4.

[21] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 4.

[22] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, normes 4 et 11.

Le plan stratégique et les plans d'exploitation individuels devraient énoncer clairement les critères, dont au moins quelques-uns seront mesurables, de sorte que la mise en oeuvre de ces plans puisse être suivie pendant toute l'année. Ces critères pourraient indiquer si la situation économique et financière évolue comme prévu et si les mesures nécessaires pour exécuter la stratégie ont été mises en place, et comprennent des cibles provisoires pour quelques-uns des objectifs clés du plan. Le conseil devrait recevoir des exposés périodiques sur la mise en oeuvre du plan, notamment un examen de l'évolution des critères.

Le conseil devrait participer dès le départ aux décisions susceptibles de modifier sensiblement les objectifs, la stratégie ou les activités de l'institution, par exemple au chapitre des prises de contrôle, des fusions ou des décisions visant l'exploitation de nouveaux secteurs d'activité ou le lancement de produits nouveaux, ou d'éliminer ou de vendre des secteurs d'activité importants.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil pourrait consacrer presque toute une réunion à la planification stratégique au début du processus de planification, lorsque les hypothèses et l'orientation générale du plan sont établies.

Le conseil pourrait demander une analyse de la stratégie d'après d'autres scénarios économiques et financiers.

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser au sujet d'une nouvelle initiative ou d'un nouveau produit important, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Quelle stratégie d'entreprise sous-tend l'initiative ou le produit nouveau?
- Comment s'intègre-t-elle dans la stratégie globale?
- Quelle valeur cette modification de la stratégie ajoute-t-elle à la société?
- Quels risques la stratégie comporte-t-elle? Le rendement correspond-il au risque? Quelles limites convient-il d'établir ou de modifier en regard des risques ou d'autres éléments?
- L'initiative comporte-t-elle des objectifs mesurables?
- Quels indices laissent entrevoir la réussite de l'initiative?
- Quels indices laissent entrevoir que l'initiative comporte des risques excessifs?
- Les préposés aux mesures de contrôle et à la gestion des risques ont-ils examiné l'initiative?

- La modification de la stratégie en place nécessite-t-elle la révision des contrôles ou du processus de gestion des risques, ou l'ajout d'éléments d'infrastructure?
- Dans la négative, y procédera-t-on lorsque la nouvelle initiative sera lancée?
- Quel est le calendrier de mise en oeuvre de la nouvelle stratégie?
- Quels plans d'urgence ont été appliqués?
- À quelle fréquence le conseil sera-t-il informé?

2. Risque et gestion des risques

Le conseil devrait « comprendre les risques importants auxquels l'institution est exposée; [...] établir des politiques adéquates et prudentes de gestion de ces risques; [...] obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée du processus permanent, adéquat et efficace de gestion des risques »[23].

« Il est indispensable que l'institution soit en mesure de reconnaître et de comprendre proactivement les risques importants auxquels elle est exposée en poursuivant sa stratégie et ses plans d'exploitation, et qu'elle soit en mesure de justifier d'une gestion adéquate, efficace et prudente de ces risques en tout temps. Il importe également de comprendre les risques importants auxquels l'institution est exposée pour pouvoir élaborer une stratégie d'entreprise et des plans d'exploitation adéquats et prudents, de même que les bonnes politiques, procédures et mesures de contrôle en matière de gestion des risques. En étant toujours conscient des risques importants, le conseil d'administration est en mesure de procéder à l'évaluation critique des stratégies et des plans d'exploitation de l'institution. En obtenant régulièrement l'assurance suffisante que l'institution dispose d'un processus de gestion des risques adéquat et efficace, le conseil d'administration peut s'assurer que l'institution est systématiquement en mesure d'appréhender, d'évaluer, de gérer et de contrôler proactivement les risques importants inhérents à sa stratégie, ses activités et ses processus »[24].

Le choix des objectifs et de la stratégie d'une institution financière est intimement lié aux décisions concernant les risques qu'elle est disposée à prendre et aux moyens qu'elle envisage pour déterminer, mesurer, gérer et atténuer le risque. Par conséquent, la démarche de l'institution en matière de risque et la vigueur et l'élaboration prospective des processus de gestion des risques devraient faire l'objet de discussions à l'étape de la planification stratégique.

[23] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 5.

[24] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 5.

Le conseil (avec l'appui du comité de gestion des risques, s'il en est) devrait assumer un certain nombre de responsabilités se rapportant aux risques et à leur gestion. Il devrait :

- comprendre les types de risques auxquels l'institution financière peut être exposée en raison de ses activités et du contexte dans lequel elle exerce son activité, de même que les techniques utilisées pour les mesurer;

- discuter et approuver la philosophie de l'institution au chapitre des risques;

- discuter et approuver la tolérance de l'institution aux risques sur une base consolidée. Le conseil devrait définir les niveaux de risques acceptables pour les divers types de risques auxquels l'institution en général est exposée, de même que pour les divers secteurs d'activité;

- approuver toutes les politiques importantes ou tout changement de grande portée à l'égard des politiques de gestion des risques après un débat approfondi. Le conseil devrait exiger que les politiques soient clairement énoncées, documentées et communiquées au personnel;

- comprendre et approuver la structure organisationnelle qui appuie la gestion des risques et les mesures de contrôle de l'institution. Le conseil devrait être persuadé que la structure de gestion des risques correspond à la nature, à la portée et à la complexité de l'organisation, et au risque rattaché à ses activités. Il devrait également être convaincu de l'efficacité du processus de gestion des risques. Les méthodes de gestion des risques devraient être surveillées à l'écart des personnes qui prennent des risques. Au sein des institutions qui ne comptent pas un nombre suffisant de personnes dissociées des secteurs d'activité pour exercer une surveillance objective, le conseil devrait analyser très minutieusement le processus pour s'assurer de la présence d'un nombre suffisant de mesures de contrôle compensatoires qui permettront au conseil de se former un point de vue équilibré des risques que prend l'institution sans conflit d'intérêts. Ainsi, par exemple, le conseil peut réclamer des évaluations indépendantes des divers risques et méthodes de gestion des risques. Si l'institution est dotée d'une fonction centralisée de gestion des risques, les cadres supérieurs chargés de la gestion des risques devraient rendre compte au conseil (la responsabilité administrative incombe au chef de la direction) et y avoir un accès illimité. Le conseil devrait s'assurer que les secteurs comportant des obligations en matière de gestion des risques possèdent les compétences et les ressources suffisantes pour s'acquitter de leur mandat (voir la section B au sujet du rôle du conseil concernant les fonctions de surveillance indépendante);

- demander à la direction de mettre en place un système de rapports indépendant, précis et opportun au sujet du profil de risque de toute l'institution ou du conglomérat;

- demander la mise en oeuvre et l'utilisation de mesures de contrôle et d'autres techniques conçues pour que l'exposition aux risques soit confinée au profil de risque souhaité, et s'assurer de l'efficacité de ces mesures et techniques. (Pour plus de détail, prière de consulter la section suivante sur les mesures de contrôle.);

- promouvoir une mentalité de risque qui appuie la philosophie et les objectifs de gestion des risques;

- discuter fréquemment des rapports des cadres supérieurs au sujet de l'exposition aux divers risques pour l'ensemble de l'institution, et des liens entre cette exposition et les limites, politiques et plans approuvés par le conseil et par la direction. Cet examen devrait englober une discussion des exceptions importantes à ces limites ou politiques, des problèmes nouveaux qui découlent des mesures de contrôle des risques, et des correctifs appliqués ou qui devraient l'être. Dans le cadre de ses examens périodiques de chaque secteur d'activité important, le conseil devrait également analyser les risques liés au secteur et les mesures préconisées pour les gérer;

- réévaluer périodiquement les objectifs, stratégies, niveaux de tolérance et politiques en matière de risque;

- examiner le rendement des principaux préposés à la gestion des risques;

- demander à la direction de le tenir au courant au sujet des pratiques exemplaires de l'industrie.

Le BSIF estime que l'institution financière peut opter pour divers niveaux de tolérance au risque pourvu que ses choix soient reconnus et qu'elle soit en mesure de surveiller et de gérer les risques en tenant compte du niveau de risque assumé. Les surveillants devraient chercher des indices montrant qu'il en est ainsi.

Comme le note la SADC, « la réputation et la "valeur de la marque " d'une institution constituent ses atouts les plus précieux. Le conseil d'administration devrait donc avoir soin de tenir compte des questions pouvant avoir une incidence favorable ou défavorable sur la réputation ou la valeur de la marque de l'institution lorsqu'il évalue son rendement en matière de gestion des risques, mais aussi ses résultats d'exploitation, son rendement financier et le rendement de sa direction »[25].

Dans le cas d'une société d'assurances, le conseil devrait examiner et approuver le programme de réassurance de la société, car il s'agit d'un élément essentiel des politiques de capital et de gestion des risques.

[25] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 5.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil possède une connaissance approfondie des risques auxquels l'institution est exposée et des liens entre ces risques. Il peut demander à la direction de produire un rapport périodique qui précise les risques inhérents rattachés aux activités commerciales, examine la mesure dans laquelle ces risques sont atténués, et intègre cette analyse pour produire une vue d'ensemble des risques et des méthodes utilisées pour les gérer.

Afin de mieux comprendre et de mieux cibler ses travaux, le conseil peut demander aux cadres supérieurs de donner leur point de vue sur les principales menaces qui pèsent sur l'institution, sur la qualité de la gestion des risques associée à ces menaces, et ses prévisions au sujet des principales menaces éventuelles.

Le conseil tient compte des types de risques qui ne se prêtent pas à la quantification. Des situations pourraient-elles affecter la valeur de l'actif dans certains pays ou dans certains secteurs? L'institution applique-t-elle des pratiques commerciales susceptibles de l'exposer à des risques? L'appartenance d'une institution financière à un groupe de sociétés ou une alliance stratégique avec une autre entité présente-t-elle des risques pour l'institution?

Le cas échéant, le conseil peut embaucher des conseillers externes pour l'aider à déterminer la suffisance du système de contrôle et de gestion des risques.

À mesure que l'institution prend de l'expansion et devient plus complexe, le conseil pourrait considérer l'utilité d'une fonction distincte et indépendante de gestion des risques pour aider les cadres supérieurs et le conseil à surveiller la gestion des risques.

Dans le cas d'une petite institution qui n'est pas dotée d'un système de contrôle des risques bien établi, le comité du conseil chargé de surveiller la gestion des risques (p. ex., le comité de gestion des risques, s'il en est, ou le comité de vérification) peut envisager la possibilité de tenir des réunions plus fréquentes. Cette solution pourrait permettre au comité de surveiller le système de plus près; par exemple, dans le cas d'une petite société dont le conseil ne se réunit que quatre fois l'an, le comité de vérification pourrait tenir des réunions (peut-être au téléphone) dans l'intervalle.

Le conseil pourrait examiner les engagements importants auprès de sociétés ou de groupes de sociétés. Il pourrait également analyser du même coup les opérations semblables susceptibles d'influer sur la sécurité et la stabilité de l'institution.

Le conseil (ou son comité de gestion des risques) pourrait approuver le mandat du comité de gestion des risques au niveau des cadres supérieurs et resserrer les liens avec ce comité. Les membres du conseil intéressés pourraient recevoir le

compte rendu des réunions du comité, de même que les rapports périodiques sur ses activités.

Le conseil pourrait organiser des exposés éducatifs portant sur les principaux risques.

Les administrateurs pourraient demander à la direction de leur remettre un glossaire sur le risque et sa gestion afin de permettre aux administrateurs et aux cadres supérieurs de bien comprendre ces notions.

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser en marge de l'examen de la gestion des risques, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Le point de vue de la direction au sujet des risques éventuels a-t-il changé?
- Les politiques et procédures sont-elles suffisantes pour résister aux nouveaux risques ou à l'évolution des risques actuels? A-t-on relevé une évolution des marchés ou des pratiques commerciales montrant qu'il y a lieu de revoir le mode de gestion des risques?
- De quelle façon l'institution a-t-elle géré les principaux risques comparativement à ses attentes?
- Dans quelle mesure les prévisions générées par les modèles de gestion des risques se sont-elles révélées précises?
- La direction a-t-elle fait évaluer ses modèles par une personne de l'extérieur et, dans l'affirmative, quels ont été les résultats?
- Quel genre d'essais sous contrainte ont été effectués?
- Ces essais ont-ils laissé entrevoir le besoin de modifier la démarche de l'institution en matière de risque ou ses politiques de gestion des risques?

3. Approbation d'autres politiques importantes par le conseil

Le conseil devrait discuter et approuver toutes les politiques importantes de l'institution financière, y compris celles qui portent sur le capital et les liquidités; il devrait être convaincu que ces politiques sont conformes à la philosophie de risque et aux risques sous-jacents de l'institution financière.

a. Politique et programmes concernant le capital

En vertu du *Document d'étude* du *Code* de la SADC, les conseils d'administration des institutions membres devraient « a) comprendre les besoins en capital de l'institution; b) établir pour l'institution, en tenant compte des activités importantes de celle-ci, des politiques adéquates et prudentes de gestion du capital, notamment des politiques sur le montant

et la qualité du capital dont l'institution devrait disposer pour mener ses activités présentes et projetées et qui reflètent tant les risques auxquels elle est exposée que les exigences réglementaires applicables; c) revoir ces politiques une fois l'an, ou plus fréquemment au besoin, en vue de veiller à ce qu'elles demeurent adéquates et prudentes; d) obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée du processus permanent, adéquat et efficace de gestion du capital [...] et que ses politiques de gestion du capital sont respectées »[26].

Le BSIF applique des directives très détaillées pour orienter les politiques de tous les types d'institutions financières fédérales en matière de capital. Ces directives sont fréquemment mises à jour pour tenir compte de l'évolution des pratiques. Les institutions membres de la SADC devraient également appliquer les normes du *Code* de la SADC en matière de gestion du capital.

L'approbation de la politique de gestion du capital et la surveillance de sa mise en oeuvre par le conseil revêtent une importance fondamentale pour une institution financière, car la situation de cette dernière en matière de capital lui confère une marge de manoeuvre qui lui permet d'absorber les pertes découlant de ses activités et protège les déposants, les souscripteurs et autres créanciers de l'institution en cas de coup dur. Le BSIF estime important que le conseil d'administration discute et approuve la démarche de l'institution financière en matière de gestion du capital et qu'il tienne compte de la stratégie, du plan d'exploitation et du profil de risque.

Le conseil d'administration devrait discuter et approuver une politique concernant le capital pour l'ensemble de l'institution. Il devrait examiner le lien entre cette politique et la stratégie d'entreprise de l'institution, son plan d'exploitation, sa démarche en matière de risque et sa structure d'entreprise et son organisation. Il devrait également examiner et approuver un plan annuel officiel détaillé du capital (qui renferme des prévisions des exigences trimestrielles de capital réglementaire et des niveaux du capital) de même qu'un plan officiellement documenté pour la gestion de l'actif et de l'actif pondéré en fonction des risques compte tenu des contraintes imposées au capital. Pour assurer la cohérence, le conseil devrait discuter et approuver le plan annuel de capital au moment où il examine et approuve la politique de capital et le plan financier de l'exercice. Le conseil devrait demander à la direction de garantir que la démarche de l'institution en matière de capital est conforme aux lignes directrices du BSIF, au *Code* de la SADC et à celui applicable aux sociétés d'assurance-vie, le cas échéant.

Le conseil devrait demander à la direction de lui faire rapport au moins une fois par trimestre au sujet de la suffisance du capital de l'institution

[26] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 7.

financière. Il devrait également demander à la direction de lui faire rapport sur les situations où le capital ou le bilan ne sont pas conformes à la politique approuvée par le conseil ou aux directives du BSIF.

Le conseil devrait veiller à la tenue d'examens fréquents et indépendants des rapports sur la suffisance du capital, et s'assurer de l'efficacité du système de gestion du capital. Les résultats de ces examens devraient être transmis au conseil.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil pourrait examiner les résultats des essais sous contrainte pour s'assurer que la démarche adoptée par l'institution au sujet du capital est suffisante en vertu d'une vaste gamme de scénarios. Dans le cas des sociétés d'assurances, cet essai est intégré à l'analyse de l'essai dynamique de suffisance du capital (EDSC) que l'actuaire désigné présente au conseil. Cependant, l'examen des résultats des essais sous contrainte est également important dans la mesure où les conseils d'administration d'autres institutions financières souhaitent s'assurer que la démarche en matière de capital est convenable. Les conseils devraient recevoir un aperçu des essais de scénario utilisés pour élaborer le plan de capital.

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser en marge de l'examen de la politique concernant le capital, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Quels genres de scénarios de rechange a-t-on appliqués?
- Certains scénarios comprennent-ils plusieurs chocs négatifs?
- Quelle devrait être l'envergure d'un choc négatif (supposons au chapitre des taux d'intérêt ou de la qualité du crédit) pour que le bénéfice d'un trimestre soit éliminé?
- Quelle devrait être l'ampleur d'un choc négatif pour que ce dernier réduise le capital et le ramène en deçà des objectifs prévus?
- Quelle devrait être l'ampleur d'un choc négatif pour que ce dernier ramène le capital en deçà des exigences de capital réglementaire?
- A-t-on élaboré d'autres scénarios présentant des résultats plus négatifs que ceux exposés au conseil?
- De quelle façon l'institution respecterait-elle les objectifs et les exigences de capital si l'actif croissait plus rapidement que prévu?

b. Politique concernant les liquidités

« Il importe que l'institution dispose des liquidités suffisantes pour respecter ses engagements (figurant au bilan et hors bilan) quand vient le temps de les honorer. La quasi-totalité des opérations financières a des répercussions sur les liquidités des institutions. Comme les liquidités déterminent la viabilité quotidienne d'une institution, la gestion efficace des liquidités et du financement est une composante fondamentale de la gestion saine et prudente des institutions »[27].

Le *Code* de la SADC précise que le conseil d'administration devrait « a) [...] comprendre les besoins de l'institution en liquidités et financement; b) [...] établir pour l'institution, en tenant compte des activités importantes de celle-ci, des politiques adéquates et prudentes de gestion des liquidités et du financement, notamment des politiques sur les sources, les types et les niveaux de liquidités à conserver par celle-ci et des politiques en vue de prévenir une concentration excessive du financement de l'institution quant à ses sources, ses types, ses dates d'échéance et la devise dans laquelle il est libellé; c) [...] revoir au moins une fois l'an ces politiques en vue de veiller à ce qu'elles demeurent adéquates et prudentes; d) [...] obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée des processus permanents, adéquats et efficaces de gestion des liquidités et du financement [...] et que ses politiques de gestion des liquidités et du financement sont respectées »[28].

Le conseil devrait demander à la direction de soumettre à son approbation une politique de liquidités et de financement qui décrit la façon dont l'institution satisfera à ses besoins de liquidités et de financement, dans une situation normale et dans certaines circonstances extraordinaires. Dans le cas des institutions de dépôts, cette politique devrait être conforme à la ligne directrice du BSIF sur les liquidités, et les membres de la SADC devraient appliquer les normes du *Code* de la Société qui traitent des liquidités. La politique sur les liquidités des sociétés d'assurance-vie devrait être conforme au *Code des pratiques commerciales et financières saines – Gestion des liquidités*.

Le conseil devrait exiger des rapports périodiques sur la situation de l'institution financière en matière de liquidités et sur les résultats des essais appliqués au plan de liquidités. Il devrait s'assurer que les essais sous contrainte du plan de liquidité visent une gamme d'éventualités pertinentes. Il devrait s'assurer qu'un vérificateur indépendant précisera si les limites des liquidités sont respectées.

---

[27] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 6.

[28] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 6.

Exemples de pratiques saines :

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser en marge de l'examen de la politique concernant les liquidités, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Dans quelle mesure l'accès de l'institution aux liquidités serait-il protégé, compte tenu des diverses éventualités énoncées dans le plan?
- Quel genre d'essai par scénario a été effectué à l'égard du plan de liquidités?

4. Mesures de contrôle interne

« Le comité de vérification a pour tâche de requérir la direction [d'une institution financière] de mettre en place des mécanismes appropriés de contrôle interne [et de] revoir, évaluer et approuver ces mécanismes »[29].

Le conseil devrait exiger que la direction de l'institution financière mette en oeuvre et tienne à jour des politiques et des procédures adéquates pour que les activités soient planifiées, autorisées et exécutées conformément à la stratégie d'entreprise, au plan d'exploitation et aux politiques de gestion des risques et autres politiques approuvées, et que les opérations soient déclarées avec exactitude et exhaustivité. Le conseil devrait examiner, évaluer et approuver ces mesures de contrôle, en évaluant et en approuvant la démarche adoptée par la direction et en s'assurant que les méthodes, politiques, procédures et mesures de contrôle nécessaires sont en place.

Les mesures de contrôle interne sont essentielles pour l'exploitation prudente d'une institution financière et elles représentent un élément fondamental de son système de gestion des risques.

Le conseil devrait demander à la direction de mettre en oeuvre et de tenir à jour des politiques et procédures écrites respectueuses de la nature, de la complexité et du profil de risque des activités de l'institution.

La législation sur les institutions financières exige que le comité de vérification examine, évalue et approuve les procédures de contrôle interne. Cette activité devrait avoir lieu au moins une fois l'an. L'examen devrait être concentré sur la démarche des cadres supérieurs en matière de contrôle interne et se fonder sur l'exposé de la direction qui, entre autres, renferme des renseignements sur le fonctionnement des mesures de contrôle interne, les activités soumises à ces

[29] Voir les alinéas 194(3)*c*) et *c*.1) de la *Loi sur les banques*, 198(3)*c*) et *c*.1) de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 203(3)*c*) et *c*.1) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, et 199(3)*c*) et *c*.1) de la *Loi sur les associations coopératives de crédit* pour les institutions financières. Pour les sociétés de portefeuille réglementées, voir les alinéas 783(3)*c*) et *d*) de la *Loi sur les banques*, et 829(3)*c*) et *d*) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

divers types de mesures, les rapports entre lesdites mesures et les politiques approuvées par le conseil, et une évaluation de l'efficacité des mesures de contrôle interne. Le conseil devrait tenter de comprendre la justification des divers types de mesures de contrôle interne mises en place ou proposées. Il devrait s'assurer d'une évaluation indépendante de l'efficacité de ces politiques, processus et procédures (p. ex., au moyen de la vérification interne) et tenir compte de cette évaluation dans le cadre de son examen.

Le conseil devrait instruire la direction de mettre en place un contexte où tous les employés et dirigeants sont conscients de la nécessité de mesures de contrôle interne, comprennent les motifs qui les sous-tendent et collaborent pour assurer la conformité à toutes les mesures de contrôle interne, politiques, méthodes et procédures. Les employés devraient également comprendre que toute infraction aux mesures, méthodes et procédures de contrôle interne devrait être discutée avec les dirigeants compétents de l'institution financière. Il en est de même pour les procédures et les méthodes déficientes.

Exemples de pratiques saines :

À l'occasion de chaque examen d'un secteur d'activité, le conseil examine la suffisance des mesures de contrôle interne de ce secteur.

Chaque fois que de nouvelles politiques ou initiatives commerciales sont débattues, le conseil demande si des mesures de contrôle interne sont en place et si les préposés à la gestion des risques et autres personnes chargées d'évaluer les mesures de contrôle les ont approuvées.

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser lorsqu'une nouvelle limite ou mesure de contrôle est débattue, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Pourquoi la limite est-elle modifiée?
- Comment s'y est prise la direction pour proposer une nouvelle limite?
- Dans quelle mesure le changement se rapporte-t-il à la politique visée?
- Qu'advient-il en cas de dépassement d'une limite?

5. Code de conduite

Le conseil devrait « établir des règles de conduite et de comportement à l'intention des administrateurs, des cadres supérieurs et des autres employés de l'institution et [...] obtenir régulièrement l'assurance suffisante que l'institution est dotée du processus permanent, adéquat et efficace [...] lui permettant de garantir le respect de ces règles »[30].

L'établissement, la communication et l'application stricte d'un code de conduite rigoureux profitent de nombreuses façons à l'institution. Ils permettent de protéger la réputation de l'institution, ils représentent une partie importante d'un cadre de contrôle solide et peuvent réduire le risque de fraude et de poursuites coûteuses contre l'institution financière. Comme l'indique la SADC, « une réputation d'irréprochabilité en matière de comportement et de conduite est essentielle à la confiance. C'est pourquoi toutes les décisions de tous les représentants de l'institution devraient refléter les règles de conduite et de comportement de l'institution »[31].

Le conseil devrait ordonner à la direction d'élaborer un code de conduite à l'intention de l'institution financière, en discuter et l'approuver. Dans le cadre de la discussion d'un code de conduite, le conseil devrait déterminer les préoccupations fondamentales pour les intérêts de l'institution et s'assurer que le code les traite de façon convenable. Par exemple, le code de conduite d'une institution financière traiterait vraisemblablement, entre autres, des conflits d'intérêts, des responsabilités fiduciaires, de l'intégrité des livres et registres, de la confidentialité de l'information et du comportement de l'institution sur le marché. Le code devrait aborder la question de l'éthique et du respect des lois, règlements et codes de conduite externes dans chacun des pays où l'institution financière exerce son activité. Le conseil devrait tenir compte de la nécessité de normes spéciales pour les personnes qui exercent des fonctions et des attributions spéciales en raison de la nature de leurs travaux. Il convient également de diffuser des directives générales pour aider les employés aux prises avec des problèmes d'éthique qui ne sont pas abordés de façon explicite dans le code.

Le conseil devrait s'assurer que le code englobe les types d'enjeux auxquels les administrateurs de l'institution financière sont susceptibles d'être confrontés. Le code devrait déterminer les situations de conflit d'intérêts pour un administrateur, énoncer les règles de divulgation de ces conflits et les exigences touchant le comportement des administrateurs aux prises avec un conflit, compte tenu de la législation pertinente[32].

---

[30] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(f).

[31] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 3(f).

[32] Voir les articles 202 et 203 de la *Loi sur les banques*, 211 et 212 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 211 et 212 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, et 206 et 207 de la *Loi sur les associations coopératives de*

Le code devrait également énoncer clairement les éléments qui constituent une infraction, la responsabilité de chaque personne de faire rapport d'une infraction à la personne désignée et les conséquences du non-respect du code.

Le conseil devrait préciser que le code s'applique à tous les administrateurs, dirigeants et employés de l'institution financière, de même qu'à l'institution proprement dite. Il devrait exiger que la direction communique le code dans l'ensemble de l'institution et mette en place des politiques favorisant le respect du code de conduite dans l'ensemble de l'institution financière. Le conseil devrait donner l'exemple pour l'institution par ses propres actions au chapitre du respect du code de conduite.

Le code devrait être révisé et mis à jour périodiquement pour en assurer la pertinence et l'exhaustivité.

Le conseil devrait demander à la direction de désigner un cadre supérieur chargé d'assumer la responsabilité globale de la conformité au sein de l'institution financière et des rapports au conseil au sujet de la conformité (voir la section sur les fonctions de surveillance indépendante, à la p. 48).

Exemples de pratiques saines :

Le conseil pourrait demander une comparaison du code de conduite et de celui d'autres institutions.

Les administrateurs devraient être en mesure de demander des conseils professionnels lorsqu'ils sont confrontés à un conflit d'intérêts.

6. Politique de divulgation et de communication

Le conseil devrait examiner et approuver les politiques de communication appropriée de l'information financière, entre autres, au sujet de l'institution.

La divulgation opportune de l'information financière, entre autres, au sujet de l'institution financière est importante non seulement pour les actionnaires, mais également pour les déposants, les souscripteurs et autres créanciers parce qu'elle peut les aider à évaluer l'institution, ses activités, sa situation financière et les risques auxquels elle est exposée, et leur permettre de choisir les institutions avec lesquelles ils désirent faire affaires. De saines pratiques de divulgation peuvent également améliorer la qualité des évaluations externes de l'institution et accroître l'efficacité de la discipline du marché, et ainsi susciter des stimulants aux fins de la saine gestion.

---

crédit pour les institutions financières. Pour les sociétés de portefeuille réglementées, voir les articles 789 et 780 de la *Loi sur les banques* et 836 et 837 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

Le conseil devrait examiner et approuver la politique de communication de l'institution financière. Cette politique devrait viser la divulgation opportune de l'information pertinente. La divulgation ne devrait pas être sélective. Le conseil devrait tenir dûment compte des éléments à divulguer et de la façon de procéder, compte tenu des directives du BSIF (notamment les *Normes de divulgation annuelle* pour les banques et les sociétés d'assurance-vie)[33], les lois provinciales ou étrangères sur les valeurs mobilières, le cas échéant, les exigences minimales et autres directives des ACVM et de l'ICCA, de même que les exigences législatives touchant la confidentialité de certains renseignements sur la surveillance. Le conseil devrait tenter de rendre la divulgation significative et utile pour les souscripteurs, les déposants et les autres créanciers.

Exemples de pratiques saines :

Le présent document de référence renferme un certain nombre d'exemples de pratiques saines touchant la divulgation de renseignements relatifs à la régie d'entreprise, par exemple, la publication des chartes et des programmes de travail du conseil et de son comité de vérification, et une évaluation de la mesure dans laquelle l'exécution de ces chartes et programmes de travail a progressé au cours de l'exercice terminé; la publication d'un résumé de la démarche de l'institution financière à l'égard des opérations entre apparentés; et la publication d'un résumé de la démarche de l'institution financière au chapitre des attributions des conseils des filiales relativement à la régie. La divulgation de ces renseignements sur le site Web de l'institution constituerait une pratique saine.

Les conseils des institutions dont les actions ne sont pas émises dans le public pourraient déterminer les pratiques de divulgation proposées dans le présent document de référence qui leur conviennent le mieux.

7. Pratiques touchant les ressources humaines et la rémunération

La qualité du personnel d'une institution financière est déterminante pour la mesure dans laquelle il lui sera possible d'appliquer les politiques approuvées par le conseil et d'exploiter l'institution de manière sûre et rentable.

Le conseil devrait discuter et approuver la démarche générale de l'institution au chapitre des politiques de ressources humaines et s'assurer que la teneur globale au sujet des politiques permette d'attirer et de maintenir en poste un effectif compétent possédant les compétences, l'expérience et les connaissances adaptées à la taille, à la complexité et à la nature des activités et risques importants de l'institution financière.

[33] Voir les lignes directrices D-1, *Normes de divulgation annuelle* (*banques*), et D-1A, *Normes de divulgation annuelle* (*entreprises d'assurance-vie*).

Le conseil d'administration devrait « vérifier régulièrement que les régimes de rémunération de l'institution sont compatibles avec la réalisation durable des objectifs commerciaux de l'institution, la gestion prudente de ses activités et des risques auxquels elle est exposée et le respect de ses processus, politiques, procédures et mesures de contrôle »[34].

« Le conseil devrait s'assurer que les régimes de rémunération favorisent l'atteinte des objectifs commerciaux de l'institution sans jamais compromettre sa viabilité, sa solvabilité et sa réputation »[35].

Le conseil devrait préconiser des pratiques de rémunération qui incitent à agir au mieux des intérêts à long terme de l'institution financière et qui dissuadent les politiques de rémunération propices à des agissements nuisibles à l'institution financière. Les pratiques de rémunération devraient favoriser la gestion prudente des risques, de même que l'atteinte d'autres objectifs commerciaux. Le conseil devrait s'assurer que la structure du programme de rémunération d'un poste est conforme au rôle et aux attributions de ce poste. Par exemple, la rémunération du personnel exerçant des fonctions de contrôle importantes devrait insister sur des indicateurs à long terme de sorte que ces employés pondèrent les coûts et les avantages à long terme d'une structure de contrôle adéquate.

Dans le cadre de l'évaluation des régimes de rémunération, les administrateurs devraient analyser l'équilibre entre les traitements et la rémunération au rendement, de même que l'équilibre entre les indicateurs précis liés à l'emploi (c'est-à-dire aux fins de l'exécution de certains projets ou de l'atteinte de certains objectifs) et les indicateurs de plus grande portée concernant le bien-être de la société (p. ex., la rémunération au rendement liée à des mesures comptables ou l'octroi d'actions ou d'options d'achat d'actions). Les administrateurs devraient déterminer la valeur des programmes en vertu d'une gamme d'hypothèses relativement à des facteurs qui influeraient sur la rémunération de manière à bien comprendre les rapports en cause. Ils devraient s'assurer que la rémunération augmente au fil de l'atteinte des résultats souhaitables et qu'elle diminue lorsque le rendement est relativement médiocre ou en cas de comportement excessivement risqué.

Le conseil devrait examiner les politiques de rémunération au moins une fois l'an, d'après les rapports que lui soumet la direction. Il pourrait également juger utile de retenir les services d'un expert de l'extérieur pour évaluer le régime de rémunération de l'institution. Il devrait embaucher lui-même cet expert plutôt que de confier la tâche à la direction.

[34] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(e).

[35] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 3(e).

Exemples de pratiques saines :

Le conseil pourrait examiner le lien entre la rémunération globale des employés du secteur d'activité d'une part et celle des employés affectés à la gestion des risques et à la vérification externe d'autre part pour veiller à ce que les niveaux de rémunération soient comparables, compte tenu de l'importance du recrutement de personnes qui comprennent les activités commerciales complexes pour la gestion des risques et la vérification interne. Cependant, en raison d'attributions différentes, la conception des méthodes de rémunération au rendement pour les personnes oeuvrant dans les domaines de la gestion des risques et de la vérification interne (et plus particulièrement les facteurs sur lesquels se fonde la rémunération) devrait différer de celle du régime de rémunération applicable aux employés des secteurs d'activité.

Le conseil devrait être au courant des stimulants susceptibles de découler d'accords qui lient la rémunération à des normes de rendement lorsque les employés visés peuvent influer sur la question de savoir si une norme est satisfaite, et il devrait être convaincu que la rémunération au rendement ne fait pas l'objet d'abus par manipulation de l'information en vue d'accroître la rémunération à court terme. La rémunération au rendement de ces employés devrait être liée au moins en partie à des facteurs autres que la norme dont ces personnes tentent de vérifier l'application. Par exemple, les primes liées au bénéfice devraient peser moins sur la rémunération au rendement des personnes chargées d'élaborer des états financiers que sur celle des personnes chargées de mener les opérations à bien. Le conseil devrait également s'assurer de l'exécution de vérifications pour que les normes soient établies au bon niveau.

Le conseil pourrait examiner les méthodes de rémunération pour tenter d'éliminer celles qui incitent à la pratique d'activités imprudentes, par exemple le fait de lier la rémunération à des indicateurs à très court terme, notamment des ventes ou des recettes trimestrielles. Le conseil pourrait demander à la direction de remplacer les stimulants fondés sur l'activité et les ventes par une rémunération au rendement liée à des indicateurs à plus long terme et variant selon le risque. La rémunération au rendement d'une personne qui participe à la tarification de produits financiers ne devrait pas être liée exclusivement à la croissance des ventes, mais elle devrait aussi encourager la prise en compte adéquate des risques.

Le conseil pourrait accorder une attention particulière aux stimulants engendrés par l'octroi d'options et la période d'accumulation qui leur est associée.

Section 3 : Réévaluation du cadre de l'institution et examen du rendement de l'exploitation par le conseil

Le conseil d'administration devrait s'assurer, au moyen de réévaluations périodiques, que la structure et le cadre de l'institution demeurent adéquats compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution et que l'exploitation de cette dernière est conforme au cadre approuvé par le conseil. Celui-ci devrait concentrer ses activités de suivi et de réévaluation sur les politiques, décisions stratégiques et risques principaux de l'institution. Les rapports des cadres supérieurs constitueront un élément important de ces discussions, quoiqu'ils s'accompagnent souvent de rapports de diverses fonctions de surveillance indépendante et de sources externes.

Ces examens devraient avoir pour objectif global d'« obtenir régulièrement l'assurance suffisante qu'existe, dans l'institution, le milieu propice à la maîtrise » « qui favorise la gestion adéquate, efficace et prudente de ses activités et des risques auxquels elle est exposée et qui contribue à l'atteinte de ses objectifs commerciaux »[36] et « que l'institution maîtrise la situation »[37].

Pour la SADC, le « milieu propice à la maîtrise » d'une institution financière « résulte de la régie d'entreprise, du style de gestion, de la structure organisationnelle, de l'affectation des ressources, du style de communication, des procédures et mesures de contrôle et de leur respect, de la conduite du personnel ainsi que des politiques et pratiques en matière de ressources humaines »[38].

Selon la SADC, une institution est « maîtresse de la situation » « lorsqu'elle peut démontrer que ses activités, individuellement et collectivement, sont soumises à une régie d'entreprise efficace, qu'elles sont gérées conformément à des processus adéquats, efficaces et prudents de gestion stratégique, du risque, du capital, des liquidités et du financement et appuyées par un milieu propice à la maîtrise et adéquat, qu'elle reconnaît les problèmes d'importance liés à ce qui précède et qu'elle prend les mesures nécessaires pour les corriger »[39].

Les examens devraient tenir compte de la situation économique et financière actuelle et éventuelle, du niveau de concurrence et des mesures appliquées par les concurrents.

Les éléments qui alimentent ces discussions du conseil devraient englober :

- des examens et des rapports préparés par la direction, notamment des rapports sur la situation financière de l'institution, sur l'application pratique de politiques,

[36] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, normes 8 et 20.

[37] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 10.

[38] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 8.

[39] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 10.

entre autres de gestion des risques, les exceptions aux politiques depuis le dernier examen, et toute situation importante de non-conformité aux mesures de contrôle, au code de conduite, et aux lois et règlements. Les rapports de la direction devraient également comprendre les recommandations de la direction à l'égard des correctifs adéquats, le cas échéant, pour corriger des lacunes ou des faiblesses, de même que des recommandations, s'il y a lieu, en vue de modifier les politiques pour tenir compte de l'évolution des points de vue sur les mesures nécessaires;

- l'opinion du vérificateur interne au sujet de la suffisance des mesures de contrôle de l'institution en général et de ses activités individuelles, et ses recommandations en vue d'apporter des améliorations;

- pour les sociétés d'assurances, le rapport de l'actuaire désigné au sujet de la valeur du passif des polices de l'institution financière, son rapport au sujet de la situation actuelle et éventuelle de l'institution financière et son rapport sur les enjeux qui pourraient nuire considérablement à la situation financière de l'institution;

- le rapport du vérificateur externe (qui renferme une opinion à savoir si les états financiers présentent fidèlement la situation financière de l'institution), le rapport du vérificateur externe relatif à la bonne santé (au sujet des opérations ou des situations qui influent sur la bonne santé de l'institution et qui ne sont pas satisfaisantes et exigent des correctifs) et la lettre à la direction (au sujet des questions relevées au cours de la vérification des états financiers, y compris les faiblesses des mesures de contrôle interne);

- les points de vue et observations des organismes de réglementation de l'institution financière (pour plus de précisions sur la relation entre le conseil et l'organisme de réglementation, prière de se reporter à la partie C, à la page 62).

Dans le cadre de ces réévaluations, le conseil devrait se demander si le rendement de l'institution est conforme aux critères établis dans le processus de planification, si le plan demeure réaliste et si la gestion des risques, les politiques concernant le capital et les liquidités et les mesures de contrôle demeurent proportionnelles aux activités de la société. Cette réévaluation du cadre et de ses éléments devrait être appliquée périodiquement (au moins une fois l'an et en cas de changement de la situation sous-jacente). Au cours de ces évaluations, le conseil devrait être attentif aux premiers signes de problème ou de difficulté qui devraient faire l'objet de mesures.

Le conseil devrait réévaluer ses objectifs commerciaux, sa stratégie d'entreprise et ses plans d'exploitation visant ses activités importantes « au moins une fois l'an en vue de veiller à ce qu'ils demeurent adéquats et prudents compte tenu de

l'environnement économique et commercial de l'institution, de ses ressources et de ses résultats, actuels et prévus »[40].

Le conseil devrait réévaluer ses politiques de gestion des risques, de liquidités et de capital, de même que ses autres politiques importantes au moins une fois l'an ou plus fréquemment, selon les besoins, pour « veiller à ce qu'elles demeurent adéquates et prudentes »[41].

Les sections précédentes qui touchent ces enjeux renferment des observations précises au sujet de ces réévaluations.

La réévaluation effectuée par le conseil comporte quatre éléments. Il s'agit d'examens :

- des résultats financiers et d'exploitation de l'institution;
- du respect et de l'efficacité des mécanismes de rapport, de contrôle interne et de conformité;
- du rendement des cadres supérieurs;
- du conseil d'administration.

1. Examen des résultats d'exploitation de l'institution

Le conseil d'administration devrait examiner les états financiers de l'institution financière pour déterminer s'ils reflètent la situation financière sous-jacente de cette dernière. Il devrait aussi examiner les tendances des activités commerciales, de la situation financière et du profil de risque de l'institution et évaluer la fonction qui produit les états financiers et leur analyse. L'examen des tendances devrait inclure une évaluation fréquente « [des] résultats d'exploitation et [des] résultats financiers réels de l'institution par rapport aux résultats prévus, compte tenu de ses objectifs commerciaux, de sa stratégie d'entreprise et de ses plans d'exploitation »[42].

En principe, cet exercice englobe trois parties :

a. un examen des états financiers pour déterminer s'ils reflètent la situation financière sous-jacente de l'institution financière;

b. un examen des tendances des activités commerciales, de la situation financière et du profil de risque;

[40] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 4.

[41] Code de la SADC, *Document d'étude*, normes 5, 6 et 7.

[42] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 4.

c. un examen de la fonction qui produit ces états financiers.

a. Examen des états financiers pour déterminer s'ils reflètent la situation financière sous-jacente

Le conseil devrait s'assurer que les états financiers reflètent la situation financière et les activités de l'institution. Les administrateurs devraient veiller à ce que les normes comptables soient rigoureuses et bien comprendre les différences de point de vue entre la direction, les vérificateurs externes et l'actuaire désigné.

Le comité de vérification devrait procéder à un examen des états financiers trimestriels et annuels et des documents connexes (p. ex., la discussion et l'analyse de la direction, et des communiqués) avant leur diffusion. Il devrait demander au vérificateur externe d'examiner les états trimestriels et de fournir une opinion sur l'état annuel, en plus d'examiner les documents connexes.

Si l'institution financière prépare deux séries d'états financiers, l'un selon les principes comptables canadiens généralement reconnus (PCGR) et l'autre d'après les PCGR des États-Unis (ou une autre norme comptable), ou prépare un rapprochement de l'état selon les PCGR canadiens et de celui préparé à l'aide des PCGR des États-Unis, le comité de vérification devrait poser des questions non seulement au sujet de la qualité des états fondés sur les PCGR au plan de ces principes, mais également de la qualité des normes comptables applicables à l'entreprise aux États-Unis en ce qui touche les PCGR des États-Unis (ou une autre norme).

Exemples de pratiques saines :

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser à la direction au sujet des états financiers, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Quelles sont les principales estimations formulées par la direction dans le cadre de la préparation des états? Sur quelles hypothèses ces estimations se fondent-elles? Quel est le point de vue du vérificateur externe au sujet de ces estimations?

- Quelles méthodes comptables ont été appliquées aux opérations de très grande envergure ou qui, ensemble, représentent une partie importante des activités de la société? Ces pratiques comptables sont-elles conformes aux PCGR canadiens et aux pratiques habituellement appliquées par la société? Se comparent-elles à celles d'autres institutions semblables?

- A-t-on noté récemment des changements importants au chapitre des méthodes ou des conventions comptables? Pourquoi?

- De quelle façon le vérificateur externe caractérise-t-il habituellement les méthodes comptables appliquées par l'institution financière dans le cadre des PCGR canadiens (ou le cas échéant, des PCGR des États-Unis)? Sont-elles perçues comme conservatrices ou dynamiques? Se comparent-elles à celles des institutions financières semblables?

- Dans le cas de certaines opérations, le vérificateur externe aurait-il préféré un autre régime comptable? Existe-t-il des opérations pour lesquelles le vérificateur externe a accepté une pratique comptable à défaut d'importance relative?

- Quelles opérations importantes sont difficiles à vérifier?

- La direction a-t-elle fait preuve de transparence en réponse aux demandes de renseignements du vérificateur externe? A-t-on enregistré des retards déraisonnables au chapitre de la réception de l'information fournie par la direction?

- Au départ, existait-il plusieurs écarts entre le point de vue du vérificateur externe et celui de la direction? Ces divergences ont-elles été réglées? Subsiste-t-il des divergences qui n'ont pas été réglées ou corrigées?

En plus d'examiner les états financiers de l'institution ou du conglomérat en général, le comité de vérification de l'institution financière peut également étudier les états financiers d'au moins quelques-unes des filiales de l'institution et faire rapport de ses résultats au conseil. Cet examen devrait se fonder sur les risques et il convient d'accorder une plus grande attention aux filiales dont les activités influent de façon importante sur la situation financière de la société mère.

Chaque fois que le comité de vérification discute des états financiers, il peut choisir un ou deux enjeux pour débattre de façon plus détaillée de la vérification externe dans le cadre d'un aperçu plus général.

b. Examen des tendances sous-jacentes

Le conseil devrait tenter de comprendre les tendances sous-jacentes des activités commerciales, de la situation financière et du profil de risque de l'institution financière, et les comparer au plan stratégique et à l'exposition prévue aux risques.

Le conseil devrait demander à la direction de lui fournir des renseignements financiers et non financiers pertinents, détaillés, exacts et opportuns qui mettent en évidence les principales mesures et tendances d'exploitation. Les résultats financiers récents devraient être comparés à ceux des exercices précédents et au plan. Les données devraient être

présentées d'une façon cohérente pour faciliter la comparaison et elles devraient renfermer des renseignements consolidés et non consolidés qui font ressortir le rendement des principaux secteurs d'activité, produits et filiales. La direction devrait également fournir au conseil des comparaisons des états financiers d'institutions comparables. Le conseil devrait demander à la direction d'expliquer les motifs des résultats, plus particulièrement lorsque le résultat diffère sensiblement du plan. Il devrait également demander à la direction de préciser les mesures qu'elle préconise pour donner suite à des lacunes au chapitre du rendement.

Parmi les enjeux que le conseil devrait examiner, mentionnons :

- la source et la durabilité des recettes

  Les recettes correspondent-elles à celles prévues dans le plan ou ont-elles donné lieu à des gains ou pertes imprévus? Dans l'affirmative, pourquoi? Si le bénéfice total (ou le bénéfice découlant d'activités individuelles) a été inopinément instable, les administrateurs pourraient demander si une telle situation indique que l'institution exerce des activités comportant davantage de risques que prévu.

- la qualité de l'actif

  Quelle est la tendance des prêts posant problème et du provisionnement? L'institution est-elle bien provisionnée par rapport à ses pairs? Les provisions générales sont-elles suffisantes compte tenu du portefeuille et de la situation économique? Quelle est la concentration du risque de crédit selon la contrepartie (y compris les sociétés du même groupe) et le secteur? Est-il justifié de croire que cette institution financière jouit d'un avantage comparatif au chapitre des prêts à des secteurs ou sociétés où l'on dénote des concentrations? Les agences d'évaluation du crédit ont-elles modifié leur cote de crédit pour les sociétés et secteurs dans lesquels il existe des concentrations?

- l'exposition au risque

  Le conseil devrait examiner l'exposition actuelle au risque comparativement à l'exposition antérieure et à celle prévue au chapitre de la politique de gestion des risques. Il devrait demander si le bénéfice découlant de diverses activités est proportionnel aux risques assumés.

- le capital

  Le niveau de capital a-t-il été conforme à la politique de gestion du capital? Est-il suffisant compte tenu du profil de risque et de la stratégie? Quelle est la tendance relevée au chapitre des ratios de

capital? Les ratios de capital de l'institution sont-ils comparables à ceux de ses pairs?

- les liquidités

  Le financement est-il concentré? Les sources de dépôt ont-elles changé? Les divers types de dépôt sont-ils vulnérables aux chocs? Quelles sources l'institution pourrait-elle exploiter si elle était confrontée à un problème de financement? Combien peut-elle en tirer et à quelle vitesse? Ces sources sont-elles sûres? Combien l'institution a-t-elle payé pour les dépôts de gros et les dépôts interbancaires (a-t-on noté un changement au chapitre de l'écart entre ce que l'institut verse et ce que paient des institutions comparables)? Quelle a été la tendance de l'actif liquide?

- les assurances

  La société possède-t-elle des ressources suffisantes pour assumer les risques qui découlent de ses activités d'assurances? Les réserves sont-elles suffisantes comparativement au niveau de risque lié aux activités? Se comparent-elles à celles d'autres sociétés exerçant le même type d'activité? Le capital est-il suffisant compte tenu des polices souscrites et du risque auxquels la société s'expose en conséquence? Le rendement des activités de la société est-il suffisant compte tenu des frais connexes et des risques, et du montant de capital qui devrait être maintenu pour ces activités? De nouveaux produits sont-ils vendus à un prix couvrant les coûts éventuels?

- l'assurance-vie

  La correspondance entre l'actif et le passif est-elle suffisante? La société possède-t-elle des connaissances suffisamment actuelles au sujet des statistiques des sinistres? L'institution a-t-elle examiné récemment ses statistiques des sinistres et en a-t-elle tenu compte dans la tarification?

- les assurances multirisques

  La société possède-t-elle des montants de réassurance suffisants pour couvrir des statistiques négatives soutenues? Pour couvrir les catastrophes?

- les petites sociétés

  Quelle mesure la société applique-t-elle pour gérer les produits plus complexes?

  Ses ressources techniques (p. ex., les systèmes) sont-elles suffisantes pour les produits qu'elle offre?

Les administrateurs devraient vérifier si les projections des indicateurs clés du rendement de l'institution financières(p. ex., au chapitre des recettes ou de l'exposition au risque) ne seraient pas systématiquement sous-estimées ou surestimées dans les documents présentés au conseil. Si les projections posent constamment problème (p. ex., l'institution prévoit sans cesse des bénéfices plus élevés qu'elle n'en génère), les administrateurs devraient en demander la justification. Cela signifie-t-il que des modifications devraient être apportées au mode de préparation des prévisions? Des changements devraient-ils être apportés au mode d'application des diverses politiques?

Le conseil devrait également examiner les principaux secteurs d'activité en se fondant sur les risques et revoir fréquemment tous les secteurs d'activité importants ou posant des risques. Dans le cadre de ces examens, le conseil devrait examiner l'efficacité des facteurs d'atténuation des risques.

Exemples de pratiques saines :

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser lorsque certains secteurs d'activité sont inopinément très rentables ou très performants, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Qu'est-ce qui a changé depuis les dernières prévisions?
- Quels sont les résultats des concurrents à l'égard du même secteur d'activité ou du même produit?
- L'institution financière applique-t-elle des mesures différentes?
- Y a-t-il lieu de croire que l'institution financière jouit d'un avantage concurrentiel à l'égard du produit ou du service en question?
- Pourquoi d'autres sociétés ne sont-elles pas disposées à exploiter ce créneau ou en mesure de le faire?
- Le prix du produit tient-il suffisamment compte des risques?
- Les mesures de contrôle interne, les mesures de gestion des risques et les facteurs d'atténuation des risques sont-ils suffisants pour assumer le niveau d'activité plus élevé que prévu?

c. Examen de la fonction d'analyse et de rapports financiers

Une institution financière devrait se doter d'une fonction d'analyse financière qui offre au conseil et aux cadres supérieurs des renseignements financiers sur l'ensemble de ses activités. Cette fonction devrait

également analyser les renseignements pour donner au conseil une perspective des activités et de la situation de l'institution financière qui reflète avec exactitude la situation sous-jacente. Il s'agit d'une fonction essentielle parce que l'analyse représente un facteur important du processus décisionnel des cadres supérieurs et du conseil.

Le conseil devrait s'assurer que la fonction a un accès illimité aux renseignements financiers, aux registres et au personnel, de même qu'aux ressources suffisantes pour s'acquitter de ses obligations, compte tenu de la nature de l'institution. Si cette dernière présente ses états financiers en se fondant sur les PCGR des États-Unis, de même que sur les PCGR canadiens, ou si elle les rapproche des PCGR des États-Unis, le conseil devrait s'assurer que le groupe financier possède l'expertise nécessaire à l'égard des PCGR des États-Unis.

Dans les institutions financières de plus grande envergure, le conseil devrait être persuadé que le groupe de l'analyse financière exerce ses fonctions à l'écart des secteurs d'activité et unités fonctionnelles. Dans celles de moindre envergure, la fonction peut toutefois être intégrée à d'autres attributions; dans ce cas, le comité de vérification devrait faire preuve d'une plus grande vigilance dans ses activités de surveillance des états financiers.

Le dirigeant du groupe de l'analyse financière devrait être un cadre supérieur habilité à exiger la conformité aux exigences d'information de la fonction. Il devrait avoir directement accès au conseil. Ce dernier devrait être persuadé que la fonction est assujettie à un examen périodique indépendant.

Le conseil devrait également examiner périodiquement la fonction et le travail de son dirigeant; la détermination de la qualité des états, renseignements, projections et analyses financières que produit cette fonction constitue une partie importante de l'évaluation.

2. Surveillance de la mise en oeuvre du code de conduite et des mesures de contrôle interne par le conseil

Le conseil d'administration devrait réévaluer périodiquement les mécanismes de rapport, de contrôle et de conformité pour en assurer l'efficacité. Dans le cadre de ce processus, le conseil devrait « demander régulièrement du groupe indépendant d'inspection et de vérification de l'institution la confirmation que les processus, politiques, procédures et mesures de contrôle font l'objet d'un suivi et sont respectés et que des mesures adéquates sont prises pour rectifier les faiblesses et les défaillances importantes relevées »[43].

Le conseil devrait demander à la direction de surveiller l'efficacité et la conformité au système de mesures de contrôle interne de l'institution, de même qu'au code de conduite et à la législation.

Le conseil devrait recevoir des rapports périodiques (au moins une fois l'an et à intervalles plus rapprochés si le contexte d'exploitation ou la stratégie de l'institution financière a été sensiblement modifié) au sujet de l'efficacité des mesures de contrôle interne et du code de conduite, et il devrait également discuter et approuver les recommandations concernant les modifications importantes. Le conseil devrait définir les attentes à l'égard des rapports de la direction et leur fréquence. D'autres rapports périodiques devraient être produits par les vérificateurs internes, les vérificateurs externes et l'agent principal de la conformité. Dans le cadre de ces discussions, le conseil devrait également tenir compte des rapports du BSIF et d'autres organismes de réglementation.

Le conseil devrait demander à la direction, au vérificateur interne, au vérificateur externe et à l'agent principal de la conformité de lui faire part de tous les cas importants de non-conformité aux mesures de contrôle interne ou au code de conduite, et de toutes les situations importantes se rapportant à l'efficacité du système de contrôle interne ou du code de conduite. Le conseil devrait indiquer ce qu'il entend par « important » et préciser ses attentes au sujet de l'à-propos de ces rapports. Il devrait également demander d'être informé des recommandations formulées pour combler des lacunes ou des correctifs que la direction a appliqués ou entend appliquer, de même que du calendrier prévu de règlement.

Le conseil devrait également effectuer un suivi pour s'assurer que les modifications apportées à la procédure et aux politiques à la suite de problèmes antérieurs sont mises en oeuvre sans tarder. Dans le cadre de ces examens, le conseil devrait s'assurer que les personnes qui ne respectent pas les politiques de contrôle ou les codes de conduite en rendent compte.

[43] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 9(b).

Exemples de pratiques saines :

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser au vérificateur interne ou à l'agent chargé de la conformité, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- De quelle façon la direction réagit-elle lorsque le vérificateur interne détecte un problème?
- Les problèmes détectés par le vérificateur interne ont-ils tous été dûment réglés?
- Les problèmes ont-ils refait surface à la suite de situations que la direction s'était auparavant engagée à résoudre?
- Quels moyens la société applique-t-elle pour assurer le suivi des mesures de contrôle interne et l'application du code de conduite dans les filiales et d'autres services de l'institution financière? Les mesures de contrôle interne et de surveillance sont-elles décentralisées? Les normes sont-elles uniformes? Comment celles-ci sont-elles appliquées et vérifiées?
- Une personne est-elle habilitée pour surveiller la conformité dans l'ensemble de l'institution?
- Les infractions au code de conduite dans l'une ou l'autre partie de l'institution financière sont-elles communiquées à l'agent principal de la conformité?

Dans le cadre des examens, le conseil devrait faire preuve de vigilance pour empêcher un détachement progressif des politiques et procédures préétablies, et tenir compte du fait que certaines institutions financières ont subi de graves problèmes après un laisser-aller progressif au chapitre de l'observation des méthodes de gestion des risques et de contrôle. Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Le vérificateur interne se préoccupe-t-il d'un dérapage au chapitre de l'efficacité et du respect des politiques et procédures?
- Les modifications apportées aux procédures découlent-elles de tensions attribuables à la compression des coûts?
- Quelle garantie peut-on fournir que la procédure en vigueur et sa mise en oeuvre seront aussi rigoureuses que prévu?

3. Examen et évaluation des fonctions de chef de la direction et de cadre supérieur de l'institution financière

Le conseil d'administration devrait « évaluer régulièrement l'efficacité et la prudence avec lesquelles les cadres supérieurs gèrent les activités de l'institution et les risques auxquels elle est exposée »[44].

L'un des plus importants volets des attributions du conseil en matière de surveillance réside dans l'examen du rendement du chef de la direction et d'autres cadres supérieurs de haut niveau qui gèrent l'institution financière, de même que les décisions du conseil quant aux mesures adéquates pour combler les lacunes au sujet de leur rendement. Comme l'indique la SADC, le conseil d'administration « [...] a la responsabilité ultime de mesurer et d'évaluer le rendement [des cadres supérieurs]. Le conseil devrait donc prendre des mesures nécessaires pour que le rendement des cadres supérieurs soit conforme à ses attentes »[45].

Le conseil devrait tenir compte de plusieurs indices dans le cadre de l'évaluation du chef de la direction : (1) une comparaison du rendement du titulaire par rapport aux critères de sélection (susmentionnés) des personnes occupant ce poste; (2) son rendement par rapport aux critères et normes de rendement établis au début de l'exercice par le chef de la direction, avec le concours du conseil; (3) le rendement de l'institution financière en ce qui touche les critères d'évaluation énoncés dans la stratégie et dans le plan annuel. Les éléments à prendre en compte dans cette évaluation comprennent la qualité des propositions et des recommandations stratégiques de la direction (y compris celles destinées au plan stratégique), l'utilité des exposés de la direction et des autres renseignements fournis au conseil, les points de vue des organismes de réglementation et d'autres intervenants à l'égard de la gestion de l'institution, et la réaction de la direction aux préoccupations et recommandations concernant les changements proposés par le conseil, l'organisme de réglementation, les vérificateurs, l'actuaire désigné et d'autres intervenants. Le rôle du chef de la direction à l'égard de la planification de la relève devrait également occuper une place importante dans son évaluation.

Le processus d'évaluation devrait être officiel. Les évaluations devraient être exécutées périodiquement, mais au moins une fois l'an. Le comité de régie d'entreprise ou le comité de rémunération et son président devraient habituellement élaborer les critères d'évaluation, collaborer avec le chef de la direction en vue d'établir les normes de rendement annuelles et gérer le processus d'évaluation.

---

[44] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(g).

[45] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 3(g).

Le conseil devrait également participer à l'évaluation d'au moins quelques cadres supérieurs, en appliquant une procédure semblable à celle visant le chef de la direction. Ainsi, les administrateurs devraient établir des rapports suffisants avec ces dirigeants (dans le cadre d'exposés au conseil, de réunions périodiques, etc.) pour permettre de se former un jugement significatif.

Exemples de pratiques saines :

Un comité du conseil pourrait s'adresser à chaque administrateur externe pour obtenir son point de vue au sujet du rendement du chef de la direction. (Les pratiques exemplaires semblent tendre vers l'utilisation d'un questionnaire écrit, et des discussions personnelles entre les membres du comité chargé de l'exécution de l'examen et d'autres membres du conseil.) Les administrateurs externes discutent ensuite de l'évaluation et décident des mesures à prendre, le cas échéant. Le comité de rémunération ou celui de la régie d'entreprise adresse habituellement des recommandations au conseil au sujet de la rémunération du chef de la direction. Ce dernier discute ensuite de l'évaluation avec les dirigeants de ces comités. Constitue également une saine pratique le fait que le comité fournisse au chef de la direction une évaluation écrite.

Les administrateurs externes peuvent discuter entre eux et avec le chef de la direction du rendement de ce dernier pendant l'année.

Un examen de mi-année peut être effectué pour évaluer le rendement du chef de la direction et préciser les problèmes détectés. Cet examen peut également donner l'occasion de préciser si les critères établis au début de l'exercice sont toujours valables.

4. Examen du conseil

Le conseil devrait « évaluer régulièrement, de manière objective, l'efficacité avec laquelle il [...] remplit » ses responsabilités[46].

Les lignes directrices de la Bourse de Toronto recommandent que [TRADUCTION] « chaque conseil d'administration mette en oeuvre un processus qui sera appliqué par le comité de mise en candidature ou un autre comité compétent chargé d'évaluer l'efficacité du conseil en général, des comités du conseil et de la contribution de chaque membre »[47]. Un programme bien conçu d'examen du conseil peut aider ce dernier à tirer le maximum des capacités des administrateurs.

Le conseil devrait comparer son rendement à sa charte et à ses objectifs et normes de rendement, et au plan de travail qu'il a établi pour son compte au début de l'exercice. Le point de vue de tous les administrateurs devrait être

[46] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(a).

[47] Lignes directrices de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise efficace, n° 5.

recueilli dans un questionnaire et dans le cadre de discussions entre chaque administrateur et un membre du comité de la régie d'entreprise. Les résultats devraient être analysés par ce comité ou par son président. Le chef de la direction et quelques cadres supérieurs de niveau élevé qui communiquent fréquemment avec le conseil devraient également être invités à fournir leur évaluation du conseil; leur opinion devrait être intégrée au rapport du comité. Le rapport et l'analyse devraient par la suite être présentés au conseil pour amorcer une discussion des résultats et des changements à apporter au mode de fonctionnement du conseil. Exécuté correctement, ce processus engendre une discussion approfondie de ce devrait être le rôle du conseil, de la mesure dans laquelle le conseil s'acquitte bien de son rôle, de la question de savoir si le conseil devrait rajuster ses priorités, si l'expérience et les connaissances des membres du conseil demeurent valables et si l'information offerte au conseil peut être améliorée. Parmi les autres thèmes de cette évaluation, mentionnons le rôle et l'efficacité des comités et de leur structure, le nombre et la complémentarité des administrateurs, le nombre de réunions et les diverses pratiques du conseil. Si le chef de la direction préside le conseil, cette discussion devrait être dirigée par l'administrateur principal (voir la partie E, section 1).

Le fait d'évaluer chaque administrateur à partir d'une description de poste officielle et des normes de rendement prévu élaborées et approuvées par les administrateurs externes du conseil est une pratique saine. L'objectif principal de cette évaluation consiste à améliorer la contribution des administrateurs. Grâce à ce processus, les administrateurs qui ne contribuent pas suffisamment aux travaux du conseil peuvent être identifiés et des stratégies peuvent être élaborées pour améliorer leur rendement. Lorsqu'un administrateur ne contribue pas et qu'il est peu probable qu'il s'améliore à ce chapitre, ou si sa capacité contributive n'est pas à la hauteur des besoins de l'institution, il devrait être prié d'abandonner sa fonction au sein du conseil.

Le conseil devrait discuter du mode d'évaluation de chaque administrateur. Le plus souvent, l'évaluation est exécutée par le président (s'il n'est pas le chef de la direction) ou par l'administrateur en chef, quoique l'autoévaluation des administrateurs ou l'évaluation par les pairs soit de plus en plus courante.

Exemples de pratiques saines :

Au début du processus d'examen, les administrateurs peuvent recevoir un rapport sur les questions abordées par le conseil au cours du dernier exercice et du temps consacré à chacun de ces thèmes (par rapport aux exercices précédents).

Il peut être utile de demander à un expert de l'extérieur de fournir une évaluation objective de certains processus du conseil ou même de certaines réunions. Il peut également convenir de retenir les services d'un expert de l'extérieur qui participera au processus d'autoévaluation.

Section 4 : Surveillance des filiales et des sociétés de portefeuille

Le BSIF entretient trois préoccupations à ce sujet : (1) le rôle des conseils d'administration des institutions financières fédérales qui sont des filiales d'autres institutions; (2) la surveillance des filiales d'institutions financières fédérales; (3) la surveillance des groupes de sociétés de portefeuille fédérales.

Les responsabilités juridiques des conseils d'administration des institutions financières fédérales sont les mêmes, qu'il s'agisse ou non de filiales d'autres institutions. Les responsabilités juridiques des conseils d'administration des sociétés de portefeuille réglementées sont également les mêmes que celles des institutions financières, à quelques exceptions près (p. ex., une société de portefeuille réglementée n'est pas tenue de mettre sur pied un comité de révision ou d'établir une procédure pour traiter les plaintes). Cependant, le BSIF s'attend à ce que certains éléments du présent document de référence soient adaptés dans leur application à des filiales d'institutions financières ou à des sociétés de portefeuille réglementées.

Le régime de surveillance des sociétés de portefeuille réglementées est en préparation. Comme dans le cas des institutions financières, le BSIF examinera certains éléments de régie pour évaluer une société de portefeuille réglementée.

L'administrateur d'une institution financière devrait agir au mieux des intérêts de l'institution qu'il représente lorsqu'il exerce cette fonction. Cette exigence est fondamentale, que l'administrateur soit ou non membre d'autres groupes et que l'institution soit ou non une filiale d'une autre entité dont une personne est également un administrateur. Par exemple, l'administrateur d'une institution financière membre d'une société de portefeuille devrait insister sur les meilleurs intérêts de l'institution financière lorsqu'il exerce auprès d'elle les fonctions d'administrateur. L'exigence selon laquelle l'administrateur de l'institution financière devrait prendre des décisions au mieux des intérêts de l'institution est également cruciale, qu'une grande partie ou non de l'initiative donnant suite à des décisions prises par l'institution financière provienne d'une société mère ou d'une société du même groupe.

1. Rôle du conseil d'administration d'une filiale canadienne d'une institution financière

La présente section porte sur les attributions des conseils lorsque l'institution financière fédérale est une filiale d'une autre société (p. ex., la filiale canadienne d'une institution financière étrangère, d'une société de portefeuille réglementée ou d'une autre société).

Le conseil de la filiale devrait se concentrer sur les enjeux, politiques et problèmes importants pour la filiale. Il peut s'agir d'enjeux ou de politiques examinés au mieux très brièvement par le conseil de la société mère parce qu'ils ne sont pas importants pour l'ensemble du groupe. La discussion au sein du conseil de la filiale devrait dépasser la simple approbation officielle; le conseil

devrait tenir une discussion détaillée de tous les aspects de la décision proposée du point de vue de la filiale, y compris un examen des avantages et des risques pour cette dernière et une comparaison de la recommandation et d'autres options. Le conseil de la filiale devrait également s'assurer qu'il reçoit suffisamment de renseignements au sujet des enjeux qui lui sont soumis pour effectuer une évaluation bien fondée et justifiée.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil et la direction de la société mère de l'institution financière reconnaissent que les administrateurs de cette dernière devraient prendre des décisions qui servent au mieux les intérêts de la filiale.

Le conseil de la filiale examine le plan stratégique de cette dernière ou détermine à tout le moins la façon dont les activités de la filiale sont traitées dans un plan global. Les objectifs, bénéfices et risques se rapportant à la filiale devraient être indiqués. Le conseil devrait d'assurer que ce plan est préparé au mieux des intérêts de la filiale.

Le conseil de la filiale examine et approuve le plan d'exploitation de cette dernière.

Le conseil de la filiale devrait s'assurer que les risques importants qui se rattachent aux activités de la filiale sont cernés, surveillés et gérés efficacement, même lorsque la fonction de détection et de gestion des risques relève de la société mère.

Le conseil de la filiale accorde une attention particulière à la procédure relative aux activités importantes avec des sociétés membres du groupe.

Le conseil de la filiale examine attentivement toutes les ententes d'impartition, y compris celles conclues avec la société mère ou une société du même groupe, et compare l'entente à ce que pourraient offrir d'autres fournisseurs, et s'assure que l'entente est conclue au mieux des intérêts de l'institution financière. Les administrateurs devraient également veiller au respect des dispositions de la ligne directrice du BSIF sur l'impartition[48].

Un mécanisme est appliqué pour transmettre les préoccupations du conseil de la filiale jusqu'à la direction et au conseil de la société mère. Le conseil de la filiale a recours à ce mécanisme pour s'assurer que la direction et le conseil de la société mère soient tenus au courant de ses préoccupations.

Le conseil de la filiale devrait exiger que les personnes qui exercent, même brièvement, la fonction de cadre supérieur de la filiale se concentrent sur les

[48] Ligne directrice B-10 du BSIF, *Impartition des fonctions d'une IFF*.

intérêts de la filiale de l'institution financière pendant qu'ils agissent à titre de dirigeants de cette institution.

2. Surveillance des filiales d'institutions financières fédérales

Le conseil d'une institution financière devrait décider s'il convient d'encourager les conseils actifs de certaines filiales de l'institution financière. Un conseil actif au niveau de la filiale peut, dans certaines circonstances, aider le conseil de la société mère et sa direction à surveiller les activités des filiales. Ces conseils peuvent discuter de l'évolution de la situation et des politiques de la filiale de façon plus approfondie que le conseil de la société mère en raison de son emploi du temps chargé. En outre, les conseils de filiales ont une perspective plus ciblée et une meilleure connaissance des activités de la filiale. Le conseil d'une filiale peut se composer d'administrateurs possédant des compétences spéciales propres à ses activités et qui ne sont peut-être pas traitées au conseil de la société mère. Les conseils de filiales peuvent également aider à déterminer s'il y a lieu de signaler une préoccupation aux échelons supérieurs du conseil et de la direction de la société mère.

Bien qu'il ne soit pas pratique d'établir des conseils indépendants pour toutes les filiales, un conseil de filiale actif peut être utile dans les cas suivants :

- les activités d'une filiale de grande envergure diffèrent des principaux secteurs d'activité de la société mère;
- des compétences spéciales seraient utiles aux fins de la surveillance des activités de la filiale;
- il existe des possibilités de conflit d'intérêts entre les diverses activités du groupe de l'institution financière ou entre des groupes d'intervenants de la société mère et la filiale;
- il existe des écarts de mentalité à l'égard des divers types d'activités auxquelles s'adonne le groupe de l'institution financière;
- la filiale est éloignée de sa société mère;
- il est nécessaire de surveiller étroitement certaines activités de la filiale qui pourraient ne pas être considérées suffisamment importantes pour en justifier l'examen par le conseil de la société mère mais qui, en fait, pourraient engendrer des risques de réputation ou des risques juridiques ou réglementaires pour l'ensemble de l'institution financière.

L'utilité des conseils indépendants est fonction de la différence et de l'indépendance des secteurs d'activité des filiales et de la société mère.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil de l'institution financière mère pourrait discuter et approuver les principes généraux de régie des filiales, notamment le rôle que les conseils et leurs membres indépendants sont appelés à jouer.

Le conseil de la société mère pourrait divulguer sous forme générale sa démarche en matière de régie des filiales et, plus particulièrement le rôle que les conseils et leurs administrateurs indépendants sont appelés à jouer.

Afin de promouvoir une saine régie d'entreprise au sein des filiales, le conseil de la société mère pourrait diffuser une ligne directrice sur la régie d'entreprise énonçant ses attentes à l'égard des conseils des filiales, y compris les conseils de filiales qui ne sont pas des institutions financières réglementées. Cette ligne directrice pourrait décrire :

- les rôles et les attributions des conseils des filiales;
- les obligations de ces conseils en matière de reddition de comptes;
- la composition souhaitée des conseils (y compris une discussion des connaissances et de l'expérience requises de même que les circonstances dans lesquelles les filiales auraient avantage à mettre sur pied des conseils composés au moins partiellement d'administrateurs indépendants);
- les types de mécanismes compensateurs en l'absence d'administrateurs indépendants;
- le processus de sélection des administrateurs (et la personne ou les personnes chargée(s) de nommer et d'évaluer les administrateurs);
- la formation recommandée pour les administrateurs (pour fournir des renseignements au sujet des principes et pratiques de régie d'entreprise et pour bien faire comprendre aux administrateurs indépendants l'organisation de la société);
- des mécanismes de rapport pour faire en sorte que l'information circule jusqu'à la société mère et à son conseil (plus particulièrement, des mécanismes visant à alerter le conseil et les cadres supérieurs de la société mère au sujet des préoccupations du conseil de la filiale concernant cette dernière).

Le conseil de l'entité mère pourrait approuver les contraintes imposées au conseil d'administration des filiales (si la situation est permise). Dans le cadre de l'examen de ces contraintes, le conseil devrait en examiner les motifs et analyser des façons de compenser l'absence d'un processus de régie intégrale pour la filiale. Le fait que les pouvoirs et attributions du conseil d'une filiale ne sont nullement limités constitue une pratique exemplaire.

La société mère peut mettre sur pied un service chargé de recueillir l'information sur la régie des filiales et faisant fonction de ressource centrale sur la saine régie d'entreprise pour les conseils des filiales.

Le conseil de la société mère peut demander au conseil de la filiale de l'informer de toute lacune importante au chapitre du rendement de la filiale et de toute autre question susceptible d'en affecter la sécurité et la stabilité ou d'influer sur l'ensemble de l'institution financière. Les administrateurs de la société mère devraient s'assurer de la suffisance des mécanismes visant à porter les préoccupations soulevées par le conseil de la filiale à l'attention du conseil de la société mère et(ou) de sa direction.

3. Conseils de sociétés de portefeuille réglementées

En vertu de la *Loi sur les banques* et de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, les conseils d'administration des sociétés de portefeuille réglementées devraient agir au mieux des intérêts des sociétés de portefeuille. Ces sociétés sont également assujetties à la surveillance du BSIF, et le présent document de référence s'applique généralement à leurs activités.

Au chapitre de la régie d'entreprise, la législation établit un certain nombre de différences selon que les règles s'appliquent aux sociétés de portefeuille réglementées ou aux institutions financières. Plus particulièrement, les sociétés de portefeuille réglementées ne sont pas tenues de mettre sur pied un comité de révision, et les règles concernant la composition du conseil d'administration sont différentes de celles appliquées aux institutions financières. Comme nous le disions, le régime de surveillance des sociétés de portefeuille réglementées est en préparation. Comme dans le cas des institutions financières, le BSIF examinera certains éléments de régie pour évaluer une société de portefeuille réglementée.

Les conseils des sociétés de portefeuille réglementées devraient demander à ceux des filiales des institutions financières d'être suffisamment actifs pour tenir compte des enjeux susceptibles d'affecter la sécurité et la stabilité des filiales des institutions financières.

Le conseil de la société de portefeuille réglementée devrait tenir compte des risques du groupe en général. Il devrait accorder une attention particulière aux risques réels ou éventuels auxquels les institutions financières réglementées du groupe peuvent s'exposer en raison des activités exécutées ailleurs au sein du groupe et de la structure d'entreprise. Le conseil devrait demander à la direction d'élaborer et de mettre en oeuvre des mesures afin d'atténuer ces risques.

D'autres sections du présent document renferment des observations au sujet de la composition des conseils des sociétés de portefeuille réglementées et de leurs filiales au sein des institutions financières. Les règles sur la composition du conseil des sociétés de portefeuille ont été expressément étudiées lorsque le nouveau régime des sociétés de portefeuille a été élaboré, et la nouvelle législation autorise le chevauchement des conseils. La décision concernant la

composition des conseils des filiales des institutions financières relève du conseil de la société de portefeuille réglementée, compte tenu de sa situation particulière.

Quelle que soit la structure en cause, l'objectif du BSIF demeure l'efficacité de l'ensemble du conseil et la prise en compte adéquate des intérêts des déposants, des souscripteurs et des autres créanciers de l'institution financière. Ainsi, il serait utile d'examiner quelques-uns des points que le conseil pourrait souhaiter prendre en compte dans le cadre de sa décision.

On pourrait formuler des arguments aussi bien pour que contre les avantages du chevauchement des conseils par rapport aux conseils distincts. Un certain chevauchement entre le conseil de la société de portefeuille réglementée et les conseils des institutions financières réglementées pourrait permettre à chaque conseil de mieux comprendre les politiques et préoccupations de l'autre partie. Parallèlement, si certains administrateurs du conseil de la filiale de l'institution financière ne sont pas membres du conseil de la société de portefeuille mère, il serait plus susceptible que les intérêts des déposants, des souscripteurs et autres créanciers de l'institution financière ne soient pas dûment pris en compte dans les délibérations du conseil de la filiale de l'institution financière. En outre, en vertu de différences précises au chapitre de la composition des conseils, il pourrait être plus probable que le conseil de l'institution financière tienne des réunions distinctes, ce qui permettrait aux administrateurs de se concentrer tout particulièrement sur les meilleurs intérêts de l'institution financière.

B. Lien entre le conseil et les fonctions de surveillance indépendante

Certains processus ou fonctions internes au sein de l'institution financière dégagent des avis ou opinions objectifs qui peuvent être particulièrement utiles pour le conseil dans le cadre de son rôle de surveillance. Le vérificateur externe peut également constituer une source valable de points de vue objectifs pour le conseil.

On trouvera ci-après des exemples de mesures que le conseil peut prendre pour veiller à ce que les vérificateurs internes et externes puissent l'appuyer comme prévu.

1. Fonctions de surveillance interne indépendante

Le conseil a recours à certaines fonctions de surveillance interne indépendante pour obtenir des avis et opinions objectifs, notamment :

- le vérificateur interne, qui fournit une évaluation indépendante de l'efficacité et de l'application des mesures de contrôle interne;
- l'actuaire désigné, qui évalue de façon indépendante le passif des polices d'une société d'assurances et fait rapport aux administrateurs sur sa situation et ses perspectives financières;
- le service de la conformité, qui supervise le respect du code de conduite et les lois et règlements;
- le service de gestion des risques; certaines institutions peuvent juger utile de mettre au point une fonction distincte de gestion des risques pour veiller à ce que les risques assumés correspondent au niveau de tolérance des risques et aux politiques de risque approuvés par le conseil.

À l'égard de ces fonctions, le conseil joue le rôle suivant :

Compréhension de la fonction

- Le conseil devrait comprendre le rôle que peut jouer chacun de ces processus et fonctions pour lui venir en aide.
- Le conseil devrait comprendre la structure et la portée de chaque fonction (p. ex., le niveau de centralisation ou de décentralisation).

Mandat écrit

- Chaque fonction devrait comporter un mandat écrit pertinent qui a été débattu avec les cadres supérieurs et qui a été examiné et approuvé par le conseil. Ce mandat devrait définir les objectifs et la portée de la fonction, sa situation au sein de l'organisme et ses pouvoirs et attributions. Le mandat devrait être examiné périodiquement par le conseil pour en maintenir la pertinence.

Ressources et pouvoirs

- Le conseil devrait être persuadé que chaque fonction est dotée des ressources requises pour exécuter ses tâches. Il devrait en examiner le budget, et la qualité et la quantité des diverses ressources mises à sa disposition. Il devrait s'assurer que chaque fonction est dotée d'employés compétents possédant les connaissances et l'expertise nécessaires. Il devrait également s'assurer que la rémunération de ces employés est comparable à celle de personnes assumant des responsabilités et possédant des compétences de niveau semblable au sein de l'institution et que la conception du volet rémunération au rendement est adéquate.

- Le conseil devrait s'assurer que chaque fonction détient les pouvoirs nécessaires pour exécuter les tâches qui lui sont attribuées.

Indépendance et rapports

- Pour constituer une source efficace d'avis et d'opinions objectifs, ces fonctions devraient être indépendantes des activités courantes dont elles assurent la surveillance. Le conseil devrait veiller à ce que les autres rôles exécutés par ces fonctions ne compromettent pas leur indépendance ou leur capacité de fournir des points de vue objectifs.

- Chacune de ces fonctions devrait entretenir des rapports hiérarchiques accessoires avec le conseil. Aux fins de gestion, le dirigeant de chaque fonction devrait relever directement du chef de la direction. Le conseil devrait veiller à ce que les chefs de ces fonctions occupent un poste de cadre au sein de la hiérarchie pour leur donner accès à tous les renseignements, à tous les membres de la direction et du personnel de l'organisation, et à des discussions de niveau élevé, de même que les pouvoirs nécessaires à l'exécution de leurs tâches.

- Le conseil devrait donner au dirigeant de chaque fonction un accès illimité à ses membres et à ses comités pertinents, notamment en lui permettant de rencontrer périodiquement les membres du conseil et ceux des comités pertinents en l'absence de la direction. Il devrait également s'assurer d'un accès suffisant à ces fonctions pour être en mesure d'en évaluer l'efficacité et l'indépendance.

- Le conseil devrait discuter et approuver la sélection ou le rejet des dirigeants de chaque fonction et devrait jouer un rôle à l'intérieur de ce processus. Plus particulièrement, il devrait déterminer si la personne est en mesure de se former un jugement indépendant au sujet des activités pertinentes de l'institution financière. Lorsque le dirigeant d'une nouvelle fonction est nommé, le rôle du conseil devrait lui permettre d'être convaincu de la justesse de la nomination (p. ex., tenir des discussions avec le chef de la direction au sujet des compétences, des connaissances et de l'expérience du titulaire du poste; mener des entrevues auprès du candidat avant la sélection finale).

Examen des travaux de la fonction

- Le conseil devrait examiner et approuver les plans de travail annuels de chaque fonction. Il devrait être satisfait de la portée de chacun d'eux, compte tenu des risques auxquels l'institution financière est exposée et de tout autre enjeu d'importance.

- Le conseil devrait s'assurer de demeurer informé des activités de chaque fonction et discuter périodiquement des rapports qu'elle lui soumet. Il devrait être ouvert aux préoccupations soulevées par les fonctions et devrait prendre des mesures pour corriger les lacunes.

Évaluation de la fonction

- Le conseil devrait examiner chaque fonction une fois l'an pour en déterminer l'indépendance et l'efficacité. Ces travaux devraient englober un examen de la structure de rapport, des activités et du rendement de la fonction. Le conseil devrait également jouer un rôle dans l'évaluation du rendement des cadres supérieurs de la fonction et déterminer leur rémunération au rendement. Dans le cadre de son évaluation, le conseil devrait tenir compte de la mesure dans laquelle la fonction a atteint les objectifs énoncés dans son plan de travail. Les situations qui surviennent au cours de l'année aideront le conseil à évaluer le rendement de chaque fonction (p. ex., l'ouverture des membres de la fonction à l'égard du conseil, la clarté de leurs rapports, la qualité de leur analyse et leurs recommandations). L'examen annuel de chaque fonction devrait également reposer sur des discussions avec les cadres supérieurs et d'autres vérificateurs internes et externes compétents. Par exemple, le conseil pourrait obtenir le point de vue du vérificateur externe au sujet du rendement de la fonction de vérification interne et de l'actuaire désigné, de même que l'avis du vérificateur interne au sujet de la fonction de gestion des risques. Parfois, le conseil peut souhaiter obtenir des évaluations indépendantes d'experts de l'extérieur au sujet de ces fonctions. Si des lacunes sont détectées, le conseil devrait se charger du suivi pour veiller à ce qu'elles soient corrigées, à l'interne ou par recours à des spécialistes compétents de l'extérieur.

- Au plan de l'organisation, l'exécution de ces fonctions semblera quelque peu différente dans les institutions de taille et de complexité différentes. Si la fonction n'existe pas comme tel, le conseil devrait examiner les processus à sa disposition qui lui permettront d'atteindre les mêmes résultats, compte tenu des enjeux soulevés dans la présente section. Parfois, la fonction peut être impartie en tout ou en partie. Dans ce cas, le conseil devrait s'assurer que l'entente conclue à cette effet satisfait aux exigences de la ligne directrice du BSIF sur l'impartition de fonctions.

Exemples de pratiques saines :

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser dans le cadre de l'examen des ressources affectées à chaque fonction, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Quel est le budget affecté à cette fonction par rapport à l'an dernier?
- Le budget de la fonction et les compétences des cadres supérieurs qui en sont chargés sont-ils comparables à ceux d'institutions semblables?
- La fonction repose-t-elle sur des personnes dont les compétences et l'expérience permettent de composer avec les principaux risques de l'institution financière?
- Les employés sont-ils incités à maintenir leurs compétences techniques à jour?
- Les salaires sont-ils suffisants pour attirer et maintenir en poste des personnes compétentes?
- Les salaires des personnes qui exercent ces fonctions sont-ils comparables à ceux de personnes possédant des qualités semblables dans les secteurs d'activité?
- Le programme de rémunération prévoit-il des stimulants qui reflètent le rôle et les attributions de la fonction? (Voir la section sur la rémunération.)

Outre ces éléments généraux, certains facteurs précis devraient être pris en compte par le conseil à l'égard des diverses fonctions particulières :

Fonctions individuelles de surveillance interne indépendante

a. Vérification interne

Le conseil d'administration devrait « établir le mandat du groupe indépendant d'inspection et de vérification de l'institution, [...] lui allouer des ressources suffisantes et [...] approuver son programme chaque année »[49].

« Une fonction indépendante d'inspection et de vérification est un outil important qui permet au conseil d'administration de confirmer objectivement l'efficacité des processus, politiques, procédures et mesures de contrôle de l'institution »[50].

Le comité de vérification devrait tenir au moins deux réunions périodiques avec le chef de la vérification interne chaque année, de même que des rencontres spéciales, le cas échéant.

Comme l'indique le *Code* de la SADC, l'efficacité de la fonction de vérification interne dépend d'un certain nombre de facteurs[51] :

a) « un mécanisme indépendant de rapport au conseil d'administration et aux cadres supérieurs »

Le comité de vérification devrait veiller à ce que le dirigeant de la fonction de vérification interne relève à la fois du conseil et du chef de la direction. Ce dirigeant ne devrait pas relever du chef des finances.

b) « un mandat (précisant les objectifs, les responsabilités et les obligations de rendre compte) aligné sur le besoin qu'ont le conseil d'administration et les cadres supérieurs d'obtenir une opinion indépendante sur le respect par l'institution de ses politiques, processus, procédures et mesures de contrôle »

c) « une indépendance totale par rapport aux activités vérifiées »

Le comité de vérification devrait veiller à ce que la fonction de vérification interne ne participe pas aux activités courantes de l'institution ou à la gestion du système de contrôles internes. Bien que cette fonction puisse exécuter des projets spéciaux de nature consultative, ces activités devraient être accessoires à son rôle principal.

---

[49] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 9(a).

[50] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 9(a).

[51] Tous les énoncés entre guillemets proviennent du *Code* de la SADC, *Document d'étude*, Commentaire de la norme 9.

d) « des ressources financières et autres suffisantes (dont un effectif qualifié et expérimenté) »

Dans son examen annuel de la vérification interne, le comité de vérification devrait s'assurer que la fonction possède les ressources et la compétence professionnelles nécessaires pour vérifier toutes les activités de l'institution financière. Il devrait également s'assurer de l'existence des programmes de formation pertinents pour tenir à jour les compétences et les connaissances des employés, compte tenu de la complexité et des risques liés aux activités de l'institution. Si l'expérience interne est insuffisante, il pourrait convenir de recourir à des compétences supplémentaires à l'extérieur de l'institution financière.

e) « un cadre et des méthodes de vérification adéquates, uniformes et axées sur les risques »

Le comité de vérification devrait s'assurer que le plan de vérification soit fondé sur les risques et qu'il aborde des questions ou préoccupations actuelles importantes tout en veillant à ce que les activités pertinentes soient vérifiées à l'intérieur d'un cycle mesurable. Le comité de vérification devrait discuter avec le vérificateur interne des principaux secteurs de risque de l'exercice précédent et de ceux de l'exercice en cours. L'examen du plan annuel de vérification interne devrait normalement s'effectuer au même moment que celui du plan de vérification du vérificateur externe par le comité de vérification.

Le comité de vérification devrait s'assurer que la direction prend des mesures adéquates et opportunes pour donner suite aux rapports de vérification interne. Il devrait discuter avec le vérificateur interne de son niveau de satisfaction au sujet des mesures appliquées.

Le comité de vérification devrait évaluer globalement la portée et le sérieux des constatations de la vérification interne et préciser si les lacunes ont été ou sont dûment corrigées.

Impartition des fonctions de vérification interne

Lorsqu'une partie de la fonction de vérification interne est impartie, il incombe toujours au conseil de surveiller le rendement de la vérification interne dans l'ensemble, tant en ce qui touche la partie exécutée au sein de l'institution que celle qui est impartie.

Le surveillant devrait évaluer la suffisance de la vérification interne en général, y compris toute partie de cette fonction qui est exécutée à l'extérieur.

b. Actuaire désigné

« Sauf autorisation écrite du surintendant, la personne qui occupe les fonctions de premier dirigeant ou de directeur de l'exploitation ou des fonctions semblables au sein de la société ne peut en être l'actuaire »[52].

« La personne qui occupe les fonctions de directeur financier ou des fonctions semblables au sein de la société ne peut en être l'actuaire que si, à la fois :

a) le comité de vérification de la société fait parvenir au surintendant une déclaration écrite énonçant qu'il est convaincu que les fonctions des deux postes seront bien exercées et que les fonctions du poste d'actuaire seront exercées de façon indépendante;

b) le surintendant donne son autorisation »[53].

L'actuaire désigné devrait relever à la fois du conseil et du chef de la direction, mais non du chef des finances.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil veille à ce que tous ses documents soient envoyés normalement à l'actuaire désigné. Il peut inviter ce dernier à assister à toutes ses réunions au cours desquelles les activités d'assurance font l'objet d'une discussion. Lorsque la fonction d'actuaire désigné est impartie, la personne qui en est chargée au sein du cabinet d'experts-conseils peut être invitée à assister aux réunions du conseil.

Le conseil demande à l'actuaire désigné de fournir à tous ses membres un exposé détaillé sur l'essai dynamique de suffisance du capital (EDSC). Si cette analyse est plutôt présentée habituellement au comité de vérification, un exposé sommaire pourrait être effectué à tous les membres du conseil chaque année et un exposé intégral pourrait être effectué au conseil aux trois ou quatre ans.

Le conseil d'une petite société d'assurances considère l'exposé sur le l'EDSC non seulement comme une exigence à respecter, mais également comme une possibilité d'améliorer son examen et sa compréhension des risques assumés par l'institution, et comme une occasion d'apprentissage au sujet des activités de l'institution.

[52] Article 359.1 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

[53] Article 359.2 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

Le conseil s'assure que le rapport de l'actuaire a été examiné de façon indépendante par les pairs.

Le conseil demande le point de vue de l'actuaire désigné aux premières étapes de nouvelles propositions importantes. Il demande également des observations au sujet de la conception et de la tarification de nouveaux produits.

L'actuaire désigné participe au processus d'autoévaluation dans le cadre du *Code* des sociétés d'assurance-vie.

c. Conformité

Une ligne directrice[54] du BSIF prévoit que chaque institution financière devrait désigner un agent principal de la conformité qui devrait surveiller la gestion du respect de la législation dans l'ensemble de l'institution. Cet agent devrait également surveiller la conformité au code de conduite. On ne devrait pas lui confier d'autres fonctions susceptibles de nuire à sa capacité d'exécuter de façon objective ses obligations en matière de conformité. Le conseil devrait discuter et approuver un mandat officiel pour le bureau principal de la conformité, et le réévaluer périodiquement. Ce mandat devrait traiter du droit d'accès direct au conseil, le cas échéant. Aux fins de gestion, l'agent devrait relever du chef de la direction. Le conseil devrait être persuadé que l'agent possède les ressources et les pouvoirs nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses obligations. L'agent devrait être capable de prendre des mesures lorsque des problèmes de conformité sont soulevés et de porter à l'attention des cadres supérieurs et du conseil les problèmes de conformité à la loi et au code de conduite.

Le conseil devrait exiger que l'agent principal de la conformité lui soumette des rapports périodiques sur la conformité au sein de l'institution. Il devrait également lui demander de lui faire rapport dans des cas particuliers où l'agent n'est pas satisfait de la réponse de la direction.

Le conseil devrait s'assurer d'un examen périodique de la fonction de conformité, que ce soit par un vérificateur interne ou par une personne indépendante de la fonction à l'étude et qui possède les compétences et les connaissances requises pour exécuter cet examen.

d. Gestion des risques

Quelques grandes institutions financières complexes possèdent des fonctions de gestion des risques qui ne sont pas associées au secteur d'activité, dans le but de déterminer, de mesurer et de gérer les risques. Dans ce cas, les caractéristiques de ces fonctions seraient susceptibles de les placer dans une

[54] Voir la ligne directrice E-13 du BSIF sur le *Système de gestion du respect de la législation*.

catégorie de fonction spéciale de surveillance dans laquelle le conseil détient un intérêt spécial. Le conseil devrait suivre les types de procédures qui précèdent relativement aux fonctions de surveillance indépendante pour s'assurer que la fonction de gestion des risques soit en mesure d'appuyer le conseil au besoin.

2. Vérification externe

Comme l'indique le rapport Saucier, [TRADUCTION] « les droits et responsabilités du conseil, du comité de vérification et du vérificateur externe sont étroitement liés »[55]. Le point de vue objectif du vérificateur externe, obtenu à la suite des travaux exécutés dans le cadre de l'opinion fournie aux actionnaires au sujet de l'état financier annuel, peut sensiblement aider le conseil à surveiller l'institution financière. Le rapport du vérificateur externe relativement à la bonne santé de l'institution financière et la lettre à la direction peuvent également constituer une aide précieuse pour le conseil. Pour tirer le maximum des services du vérificateur externe, le conseil devrait bien saisir les attentes du vérificateur externe à son égard et ce dont il peut s'attendre de celui-ci, et il devrait collaborer pour échanger de l'information avec lui[56].

Le conseil (par l'entremise du comité de vérification) devrait prendre les mesures suivantes :

Le rôle du conseil aux fins de l'embauche du vérificateur externe

- Le mandat du conseil devrait énoncer clairement l'obligation de recommander annuellement aux actionnaires la nomination du vérificateur externe. Le comité de vérification devrait jouer un rôle actif dans le processus de sélection du vérificateur externe.

- Dans le cadre de l'évaluation des propositions de vérification externe soumises par divers cabinets de comptables, le comité de vérification devrait se concentrer sur la qualité de la vérification requise, et non seulement sur le prix. Plus particulièrement, il devrait analyser les compétences et les ressources du cabinet de vérificateurs externes qui effectuera les travaux, compte tenu des risques et de la complexité des activités de l'institution financière, pour déterminer si le cabinet a affecté les compétences nécessaires pour procéder à des vérifications efficaces dans tous les domaines d'activité de l'institution financière. De même, si l'institution prépare également des états d'après les PCGR des États-Unis ou si elle établit un rapprochement avec ces PCGR, le comité de vérification devrait poser des questions au sujet

[55] Joint Committee on Corporate Governance; rapport provisoire, *Beyond Compliance: Building A Governance Culture*, mars 2001, p. 60.

[56] Les articles 313 à 333 et 845 à 864 de la *Loi sur les banques*, 318 à 338 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 336 à 356 et 892 à 911 de la *Loi sur les sociétés d'assurances* et 297 à 317 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit* traitent de la nomination, du rôle et des attributions du vérificateur externe.

des compétences du cabinet en matière de PCGR des États-Unis. Le comité de vérification devrait également veiller à ce que le vérificateur externe soit suffisamment rémunéré au regard de ses travaux, conformément à la rémunération versée par d'autres clients qui présentent des risques de vérification semblables.

Le rôle du conseil aux fins d'évaluation de l'indépendance du vérificateur externe

- Avant de recommander annuellement un vérificateur externe aux actionnaires, le conseil devrait demander à ce dernier de confirmer par écrit son indépendance conformément aux exigences de la législation pertinente, des règlements et des normes de déontologie appliquées à la vérification.

- Au moins une fois l'an, le comité de vérification devrait demander au vérificateur externe de divulguer par écrit tous les rapports qu'il entretient avec ses autres affaires d'une part et l'institution financière et les entités connexes d'autre part qui peuvent raisonnablement influer sur son indépendance. Les détails concernant les services d'expert-conseil et les autres services non liés à la vérification fournis par le cabinet de vérificateurs externes et la rémunération de ces services devraient être énoncés. Le comité de vérification devrait préciser pour le vérificateur externe les types de rapports qu'il juge susceptibles d'influer sur l'indépendance du vérificateur externe et, par conséquent, ceux qu'il s'attend à ce que vérificateur externe divulgue.

- En plus d'obtenir ces déclarations écrites, le comité de vérification devrait également discuter de l'indépendance du vérificateur externe avec ce dernier. Dans le cadre de l'évaluation de l'indépendance, le comité de vérification devrait tenir compte de l'effet des divers rapports entre le cabinet de vérification externe et l'institution financière et ses entités sur la capacité de ce cabinet d'exécuter la vérification externe. Par exemple, devra-t-on s'appuyer, dans le cadre de la vérification, sur les travaux exécutés par le cabinet de vérification externe à l'égard des marchés autres que de vérification? De même, le comité devrait discuter avec le vérificateur externe des mesures de protection que ce dernier a mises en oeuvre pour atténuer les risques des divers rapports susceptibles d'influer sur l'indépendance du vérificateur externe. Le comité de vérification devrait faire rapport au conseil sur son évaluation de l'indépendance du vérificateur externe et justifier son évaluation.

- Le comité de vérification devrait établir des critères précis pour les types de services non liés à la vérification que le vérificateur externe pourrait offrir ou ne pas offrir à l'institution financière compte tenu des types de rapports qui pourraient menacer l'indépendance du vérificateur externe. Il devrait également établir des procédures d'approbation des nouveaux marchés de service de ce genre, y compris les règles sur les situations où l'approbation préalable du comité de vérification est requise.

- Le comité de vérification devrait obliger le vérificateur externe à l'aviser immédiatement par écrit de toute infraction possible aux exigences d'indépendance de la vérification, des détails de l'infraction et des mesures qu'il a prises ou qu'il prévoit appliquer pour corriger la situation.

Le plan de vérification annuel

- Le comité de vérification devrait s'intéresser activement au plan de vérification annuel du vérificateur externe et devrait l'approuver après en avoir discuté avec le vérificateur externe, les cadres supérieurs, le dirigeant de la vérification interne et, le cas échéant, l'actuaire désigné. Le comité de vérification devrait s'assurer que la portée du plan de vérification est adéquate, c'est-à-dire que le plan se fonde sur les risques et traite des enjeux les plus importants. Le comité de vérification devrait également examiner les ressources que le vérificateur externe consacrera à la vérification (p. ex., le temps de l'associé, les compétences et l'expérience des participants à la vérification de chaque bureau pertinent). En outre, il devrait veiller à ce que le calendrier de vérification soit conforme à celui des états financiers annuels de l'institution financière. Le comité de vérification devrait étudier le plan de vérification de concert avec le plan annuel de vérification interne pour s'assurer de la pertinence des sujets abordés dans les deux plans. Le BSIF cherchera des éléments de preuve lui indiquant que le comité de vérification a discuté de façon approfondie avec le vérificateur externe de la portée du plan de vérification et des ressources qui lui auront été consacrées.

Le rôle du conseil lorsque le cabinet de vérificateurs externes exécute également certaines fonctions de vérification interne

- Lorsque le cabinet de vérificateurs externes exécute des services de vérification pour l'institution financière, à l'exception de la vérification externe, le comité de vérification peut perdre la confiance associée à l'examen de certains enjeux par deux groupes indépendants. Dans ce cas, le comité de vérification devrait être particulièrement vigilant dans le cadre de son inspection du plan de vérification et des ressources du cabinet de comptables prenant part à la vérification externe. Par exemple, le comité de vérification devrait s'assurer que les membres de l'équipe de vérification externe ne vérifient pas les travaux qu'ils ont effectués dans le cadre de la fonction de vérification interne. En outre, il devrait s'assurer que l'équipe de vérification externe n'accepte pas tout simplement les travaux effectués par d'autres membres de leur cabinet dans le cadre des activités de vérification interne sans effectuer une évaluation critique des travaux effectués et d'autres procédures de vérification pertinentes.

Discussion des rapports du vérificateur externe par le conseil

- Lorsque la vérification des états financiers est terminée, le comité de vérification devrait rencontrer la direction et le vérificateur externe pour discuter de la vérification, des états financiers et des documents connexes

(p. ex., discussion et analyse avec la direction et communiqués) et du rapport de vérification. Le comité de vérification devrait tenter de comprendre les préoccupations du vérificateur externe au sujet des états financiers annuels et des documents connexes.

- Le comité de vérification devrait également rencontrer la direction et le vérificateur externe pour discuter du rapport du vérificateur externe sur la bonne santé de l'institution et de la lettre à la direction. Le comité de vérification devrait veiller à ce que des mesures pertinentes et opportunes soient appliquées ou seront appliquées par la direction à l'égard des enjeux soulevés par le vérificateur externe.

- Le comité de vérification d'une grande institution financière devrait envisager la possibilité de recruter un vérificateur externe pour procéder à l'examen des états financiers trimestriels provisoires. À cet égard, il devrait discuter avec le vérificateur externe de la nature des procédures d'examen à appliquer aux états trimestriels provisoires et de leur degré de fiabilité. Une fois l'examen des états financiers trimestriels provisoires terminé, le comité de vérification devrait rencontrer la direction et le vérificateur externe pour en discuter et pour aborder la discussion et l'analyse avec la direction, le communiqué et le rapport d'examen connexe. Il devrait tenter de comprendre les préoccupations que peut soulever le vérificateur externe au sujet des états financiers trimestriels provisoires et des documents connexes. Le comité de vérification devrait discuter du point de vue du vérificateur externe au sujet des états financiers trimestriels provisoires et des documents connexes avant que l'information ne soit rendue publique.

Accès du vérificateur externe au conseil

- Le vérificateur externe devrait avoir un accès illimité au conseil. Le comité de vérification devrait rencontrer périodiquement le vérificateur externe en l'absence de la direction (et certainement pendant des réunions du comité de vérification lorsque le vérificateur externe présente le rapport de vérification au sujet des états financiers annuels et son rapport d'examen relatif aux états financiers trimestriels provisoires).

Évaluation des travaux du vérificateur externe

- Le comité de vérification devrait évaluer une fois l'an le rendement du vérificateur externe et devrait demander à ce dernier de corriger les lacunes relevées s'il est prévu de nommer à nouveau le vérificateur externe pour l'année suivante. Dans le cadre de l'évaluation des travaux du vérificateur externe, le comité de vérification devrait examiner (1) la qualité et la clarté des documents présentés par le vérificateur externe au comité de vérification; (2) la qualité et la clarté des discussions ultérieures avec le comité; (3) la mesure dans laquelle le vérificateur externe est disposé à collaborer avec le comité; (4) les capacités professionnelles du vérificateur externe et ses connaissances du secteur des institutions financières; (5) les rapports

professionnels du vérificateur externe avec la direction. Dans le cadre de cette évaluation, le comité de vérification devrait discuter du rendement du vérificateur externe avec les cadres supérieurs, le dirigeant du service de vérification interne et, le cas échéant, l'actuaire désigné. Le comité de vérification est chargé de formuler une proposition au conseil à l'égard de la recommandation de ce dernier aux actionnaires, à savoir s'ils devraient ou non maintenir le vérificateur externe en poste.

La relation entre le conseil de la filiale d'une institution financière et le vérificateur externe de la filiale

- Dans certains cas, le comité de vérification d'une institution financière qui est une filiale d'une autre institution financière ne peut se prononcer sur le choix du cabinet de vérificateurs externes dont on recommandera la nomination à l'actionnaire ou aux actionnaires. Cependant, le comité de vérification de la filiale devrait quand même veiller à ce que la relation soit indépendante, que la portée de la vérification soit pertinente pour la filiale et que le cabinet de vérificateurs externes consacre des ressources de qualité et en quantité suffisante pour la vérification de la filiale. Le comité de vérification de la filiale devrait recevoir tous les renseignements relatifs aux résultats de la vérification externe de la filiale et devrait évaluer une fois l'an les travaux du vérificateur externe de la filiale.

- Le comité de vérification d'une institution financière qui est une filiale devrait être mis au courant des examens effectués par un cabinet de vérificateurs externes pour le compte de l'institution mère et qui abordent les activités de la filiale, et il devrait obtenir copie de son rapport. Le comité de vérification de l'institution mère devrait également informer le comité de vérification de la filiale au sujet des enjeux se rapportant à la filiale dont il a discuté à ses réunions.

Exemples de pratiques saines :

Le comité de vérification pourrait discuter avec le vérificateur externe des principaux risques sur lesquels ce dernier insistera au cours de la vérification.

Le vérificateur externe rencontre le comité de gestion des risques, le cas échéant, pour discuter de l'évaluation des risques, notamment avant la préparation du plan de vérification externe.

Si le conseil entretient des craintes au sujet des divers aspects des travaux de l'institution financière, il peut les aborder avec le vérificateur externe, y compris au cours de l'examen du plan de vérification externe.

Le comité de vérification détermine si les vérificateurs externes possèdent l'expertise, les compétences et la formation suffisantes pour vérifier les activités de l'institution financière susceptible d'être exposée à de grands risques inhérents, notamment des prêts à de grandes entreprises, les opérations sur

dérivés, les méthodes d'établissement de provisions actuarielles et les configurations informatiques complexes.

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser au vérificateur externe, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Le vérificateur externe a-t-il reçu l'appui sans réserve de la direction dans le cadre de ses travaux et jouit-il de sa collaboration?
- De quelle façon a-t-on réglé les désaccords éventuels ou réels?
- Le vérificateur externe qualifierait-il généralement les pratiques comptables de l'institution financière sous le régime des PCGR de conservatrices ou de dynamiques?
- Le vérificateur externe souhaite-t-il porter d'autres questions à l'attention du comité de vérification?

(Voir la p. 31 pour d'autres questions que le conseil pourrait poser au vérificateur externe au sujet des états financiers.)

C. Lien entre le conseil et les organismes de réglementation de l'institution financière

Le conseil d'administration devrait prendre au sérieux les préoccupations soulevées par le BSIF ou par un autre organisme de réglementation. Dans le cadre de ses attributions, il importe que le conseil d'administration saisisse très bien le point de vue et les préoccupations de l'organisme de réglementation au sujet de l'institution financière et toutes les mesures qu'il prend à l'égard de cette dernière.

Le conseil devrait comprendre le rôle du BSIF à titre d'organisme de contrôle des institutions financières fédérales. Le BSIF surveille les institutions financières dans le but de tenter de protéger les déposants, les souscripteurs et les créanciers de l'institution financière tout en tenant dûment compte de la nécessité de permettre aux institutions financières de livrer une saine concurrence et de prendre des risques raisonnables[57]. La *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières* (la Loi) ordonne au BSIF de déterminer si la situation d'une institution financière est saine et si l'institution se conforme à la législation qui la régit et aux exigences de surveillance prévues par la législation, et d'aviser sans délai la direction et le conseil d'administration de cette institution si tel n'est pas le cas. En vertu de la Loi, le BSIF devrait également inciter la direction et le conseil d'administration de l'institution financière à adopter des politiques et procédures visant à contrôler et à gérer les risques. Toujours en vertu de la Loi, le BSIF peut examiner périodiquement la situation d'une institution financière; il soulève habituellement des préoccupations auprès des cadres supérieurs et du conseil, souvent du comité de vérification, à la suite de ses activités de surveillance. Bien que le BSIF adopte le point de vue d'un organisme de contrôle, ses observations et celles d'autres organismes de réglementation peuvent fournir un point de vue objectif et éclairé de l'extérieur de l'institution au sujet d'enjeux importants pour le conseil.

Le conseil devrait demander d'être tenu parfaitement au courant des rapports des organismes de réglementation au sujet des institutions financières, ainsi que de toute préoccupation soulevée par ces derniers et des activités de surveillance. Le BSIF s'attend à ce que le conseil examine sérieusement les préoccupations portées à son attention par les organismes de réglementation. Lorsqu'ils rencontrent les organismes de réglementation, les administrateurs devraient tenter de comprendre les préoccupations de l'organisme, leur origine, les répercussions des problèmes détectés pour l'institution et toute indication d'une plus grande ampleur du problème. Le conseil devrait également discuter avec les organismes de réglementation des correctifs qu'ils aimeraient apporter. Le conseil devrait effectuer le suivi de ces préoccupations avec la direction pour s'assurer que les correctifs soient appliqués dès que possible et que tous les problèmes soient corrigés. Le cas échéant, le conseil devrait demander l'opinion du vérificateur interne, du vérificateur externe, de l'actuaire désigné et de l'agent principal de la conformité au sujet des préoccupations

[57] Voir le paragraphe 4(3) de la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*.

soulevées par l'organisme de réglementation. Le conseil pourrait également envisager l'embauche d'experts externes lorsque des compétences spéciales sont requises.

Les préoccupations soulevées par l'organisme de réglementation devraient également être prises en compte dans l'examen du conseil au sujet des politiques connexes. Les administrateurs devraient aussi tenir compte du point de vue de l'organisme de réglementation et de la réponse à la direction dans le cadre de leur examen périodique du rendement du chef de la direction et des cadres supérieurs.

D. Composition et taille du conseil d'administration

La capacité du conseil d'administration d'effectuer une surveillance objective et éclairée de la direction de l'institution financière dépend en partie du fait que les administrateurs font partie d'un groupe, ce qui pourrait peser sur leur jugement, et qu'ils possèdent les compétences et l'expérience pertinentes. La taille du conseil d'administration peut également influer sur sa capacité d'exécuter une surveillance efficace.

1. Indépendance du conseil

L'indépendance du conseil d'administration devrait jouer un rôle important dans le processus décisionnel du conseil.

Comme il a été mentionné ci-dessus, le conseil devrait être en mesure d'agir en toute indépendance de la direction et d'autres intérêts de manière à fournir un aperçu objectif des activités et décisions de la direction. Les possibilités selon lesquelles l'ensemble du conseil peut agir en toute indépendance de la direction et d'autres intérêts, et au mieux des intérêts de l'institution financière, sont accrues lorsque le conseil repose sur un élément dynamique d'indépendance qui influe sensiblement sur son processus décisionnel.

> Ne peuvent être du groupe de [l'institution financière] lors de leur élection à chaque assemblée annuelle ou en tout temps jusqu'à la prochaine assemblée annuelle, plus des deux tiers des administrateurs[58].

[58] Voir les paragraphes 163(1) de la *Loi sur les banques*, 167(1) de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt* et 171(1) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*. La *Loi sur les associations coopératives de crédit* ne comporte aucune disposition comparable. Il convient de noter que ce paragraphe ne s'applique pas lorsque toutes les actions avec droit de vote de l'institution appartiennent effectivement à une institution financière fédérale. La définition de l'expression « membre d'un groupe » est fournie dans le *Règlement sur les personnes physiques membres d'un groupe*, pour chaque loi. En vertu de cette définition, est membre d'un groupe une personne qui :

- est un dirigeant ou un employé de l'institution financière ou d'une entité faisant partie du même groupe que celle-ci;
- a un intérêt substantiel dans une catégorie d'actions de l'institution financière;
- a un intérêt de groupe financier dans une entité qui fait partie du même groupe que l'institution financière;
- est un emprunteur important auprès de l'institution financière;
- est un dirigeant ou un employé d'une entité qui est un emprunteur important auprès de l'institution financière;
- contrôle une ou plusieurs entités dont la dette totale envers l'institution financière (ou une entité faisant partie du même groupe que celle-ci) est importante;
- fournit des biens ou services à l'institution financière ou est un associé ou un employé d'une société de personnes qui fournit des biens ou services à l'institution financière, ou encore est un dirigeant ou un employé d'une personne morale qui fournit des biens ou services à l'institution financière ou a un intérêt de groupe financier dans cette personne morale (si le montant total facturé à l'institution financière représente plus de 10 pour cent de l'ensemble des montants facturés par cette personne);

> Au plus 15 pour cent des administrateurs peuvent, au moment de leur élection ou nomination, être des employés de [l'institution financière] ou d'une de ses filiales; le nombre de ceux-ci peut toutefois atteindre quatre s'ils ne constituent pas ainsi plus de la moitié du nombre des administrateurs de [l'institution financière][59].

Ces dispositions de la législation sur les institutions financières visent à faire en sorte que le conseil compte un nombre critique de personnes dont la perspective et le jugement ne seront pas affectés par d'autres attributions à l'égard de l'institution ou par d'autres intérêts financiers et relations d'affaires. Cette disposition est particulièrement importante dans le cas d'une institution financière parce que le conseil devrait tenir compte des droits des souscripteurs, des déposants et des créanciers de l'institution.

Certes, les bons administrateurs devraient reconnaître les situations de conflit d'intérêts et prendre les mesures qui s'imposent, c'est-à-dire reconnaître le conflit, l'assimiler, le déclarer le cas échéant, s'en dissocier dans le cadre des décisions, s'absenter au besoin de la partie de la réunion au cours de laquelle les enjeux en cause sont débattus, et ne pas prendre part au vote[60]. Cependant, il se peut que les administrateurs éprouvent beaucoup de difficulté à empêcher entièrement que d'autres intérêts n'affectent leur jugement d'administrateur, plus particulièrement si ces autres intérêts leur tiennent à coeur.

La mesure dans laquelle le conseil peut prendre des initiatives indépendantes dépend de l'importance des autres intérêts qui influent sur certains administrateurs et du nombre d'administrateurs membres du conseil qui partagent ces autres intérêts. Toutes autres choses étant par ailleurs égales, les personnes qui n'entretiennent aucun lien avec l'institution financière sont davantage susceptibles de penser, de voter et d'agir de façon indépendante que les administrateurs qui gèrent également les affaires de la société, dont la subsistance

---

- a un emprunt en souffrance auprès de l'institution financière ou d'une entité faisant partie du même groupe que celle-ci (ou est un administrateur, un dirigeant ou un employé d'une personne qui détient le contrôle d'une entité qui a un emprunt en souffrance);
- est le conjoint d'une personne visée aux paragraphes précédents.

Les administrateurs de sociétés de portefeuille fédérales ne sont assujettis à aucune disposition semblable.

[59] Voir les articles 164 de la *Loi sur les banques* (l'article 752 pour les sociétés de portefeuille bancaires), 168 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt* et 172 de la *Loi sur les sociétés d'assurances* (l'article 799 pour les sociétés de portefeuille d'assurances réglementées) pour les institutions financières. En vertu de l'article 171 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, « au plus 15 pour cent des administrateurs peuvent, au moment de leur élection ou nomination, être des employés de l'association ou d'une de ses filiales ».

[60] Par exemple, lorsqu'un administrateur est partie à un marché important avec une institution financière ou est administrateur ou dirigeant d'une partie à un marché important avec l'institution financière. Voir les articles 202 et 203 de la *Loi sur les banques* (789 et 790 pour les sociétés de portefeuille bancaires réglementées), 207 et 208 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 211 et 212 de la *Loi sur les sociétés d'assurances* (836 et 837 pour les sociétés de portefeuille d'assurances réglementées), et 206 et 207 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*.

dépend dans une large mesure d'une relation d'affaires avec la société et dont les attributions influent sensiblement sur les affaires de l'institution financière. La capacité du conseil d'exercer son jugement de façon objective dans le cadre de l'orientation et de la surveillance des activités de l'institution financière est fonction du nombre d'administrateurs au sein du conseil qui entretiennent des liens limités ou qui n'ont aucun lien avec l'institution financière.

Il convient de remarquer que la présente section n'a pas pour but de proposer aux administrateurs de ne pas détenir d'actions dans l'institution financière.

Le conseil devrait se faire une opinion au sujet de sa composition acceptable, dans le but de se doter d'un élément d'indépendance important qui influe sensiblement sur son processus décisionnel. Il devrait mettre en place un processus conçu pour assurer le respect des règles fondées sur ce point de vue. Le conseil devrait s'assurer que les candidats au poste d'administrateur soient filtrés pour déterminer s'ils font partie du même groupe que l'institution. Les administrateurs devraient informer l'institution financière de leurs transactions commerciales et de leurs rôles pour que l'on puisse savoir s'ils font partie d'un même groupe et s'ils sont en situation de conflit d'intérêts.

Si la composition du conseil d'administration laisse à entendre que ce dernier est moins susceptible de fonctionner de façon indépendante, le conseil devrait recourir davantage à des structures et pratiques qui accroîtront son indépendance.

De temps à autre, le surveillant devrait chercher des preuves montrant que le conseil agit de manière indépendante de la direction.

2. Processus de sélection des administrateurs : indépendance

Le processus appliqué par le conseil pour sélectionner les candidats au poste d'administrateur qui sont recommandés aux actionnaires et aux souscripteurs devrait être officiel et transparent; en outre, le conseil devrait proposer la candidature d'administrateurs capables de faire preuve de jugement objectif et d'appliquer une perspective indépendante à la fonction de surveillance de l'institution financière.

Le processus de sélection des administrateurs revêt une importance capitale pour le maintien de l'indépendance du conseil. L'on craint que les administrateurs sélectionnés par la direction (ou par les comités du conseil auxquels siègent les cadres supérieurs) s'estiment redevables à la direction pour leur sélection ou craignent de perdre leur poste s'ils devaient contester le chef de la direction. Il peut donc exister un risque important que les administrateurs n'appliquent pas un point de vue ou un jugement indépendant à leur rôle d'administrateur.

Le conseil devrait approuver un processus officiel d'établissement de la liste des personnes qu'il recommanderait aux actionnaires comme administrateurs. La Bourse de Toronto, entre autres, a recommandé que les personnes pressenties par le conseil pour devenir des administrateurs soient sélectionnées par un comité

composé entièrement d'administrateurs de l'extérieur, dont une majorité n'ont aucun lien entre eux[61]. Il est toutefois de plus en plus reconnu comme une saine pratique le fait que tous les administrateurs du comité ne fassent pas partie du même groupe. Ce comité détermine les critères de sélection des administrateurs et propose une liste aux fins de discussion et d'approbation de tous les membres du conseil.

Si le président n'est pas le chef de la direction ou un autre cadre de la société, il devrait jouer un rôle central dans la surveillance du processus de sélection des candidats au poste d'administrateur. Si le chef de la direction est le président, ce rôle devrait être joué par le premier administrateur. Le chef de la direction devrait être consulté dans le cadre des délibérations du comité au sujet de la nomination des administrateurs et son point de vue devrait être pris en compte par le comité. Le chef de la direction ne devrait pas participer au recrutement véritable des nouveaux administrateurs. Le président ou le premier administrateur devrait plutôt interviewer les candidats et présenter à une personne une offre officielle en vue d'une éventuelle nomination au poste d'administrateur.

Dans le cas d'une filiale, les administrateurs qui ne sont pas membres du groupe de l'institution financière devraient être sélectionnés de la façon la plus indépendante possible.

3. **Compétences, connaissances, antécédents et expérience souhaitables pour les administrateurs**

Le conseil d'administration devrait posséder les connaissances, les compétences, l'expérience requise et faire preuve de l'engagement nécessaire pour surveiller efficacement l'institution financière.

Les qualités fondamentales des administrateurs sont l'intégrité, le jugement sûr, la curiosité, la capacité de se concentrer sur les principaux enjeux, l'empressement à adopter un point de vue et à consacrer suffisamment de temps et d'énergie aux fonctions du poste d'administrateur.

Le conseil d'une institution financière peut profiter du recrutement d'administrateurs possédant une vaste gamme de compétences, de connaissances, d'antécédents et d'expérience dans divers secteurs parce que ces personnes peuvent apporter une expertise et des perspectives différentes dans le cadre des discussions du conseil.

Les administrateurs possédant certains types d'expertise qui se rapportent à la surveillance d'une institution financière peuvent présenter une valeur particulière parce que leur expertise permet au conseil d'aborder de façon plus sûre des enjeux davantage complexes. Par exemple, le conseil d'une société

[61] Lignes directrices de la Bourse de Toronto à l'égard de la régie d'entreprise efficace, n° 4.

d'assurance-vie sera avantagé s'il peut compter sur des personnes possédant des antécédents dans divers domaines, notamment la comptabilité, l'actuariat, le droit, les finances, la médecine, les technologies de l'information, la gestion du patrimoine, les ressources humaines ou la gestion immobilière. Les administrateurs possédant des connaissances ou des antécédents spéciaux dans des domaines tels les finances et la comptabilité peuvent représenter des atouts précieux pour le comité de vérification.

Tous les administrateurs devraient bien connaître les pratiques propres à la régie d'entreprise et à leurs attributions à titre d'administrateurs (de même que leurs obligations éventuelles). Les administrateurs devraient également posséder une connaissance générale du secteur financier, notamment une bonne connaissance des sections du cadre de réglementation qui porte sur le rôle et les attributions du conseil d'une institution financière. Les administrateurs devraient également comprendre le rôle du BSIF à titre de surveillant des institutions financières.

Tous les administrateurs devraient posséder une certaine connaissance des finances et du risque. Le conseil devrait définir cette expression par rapport aux activités de l'institution financière; cependant, les administrateurs devraient posséder au moins suffisamment de connaissances pour être en mesure de poser des questions intelligentes au sujet des rapports financiers, du risque et de la gestion des risques.

Il n'est pas nécessaire que tous les administrateurs connaissent bien le secteur financier ou connaissent les finances et le risque lorsqu'ils accèdent à leur poste; ils devraient toutefois acquérir ces connaissances dès que possible. Le conseil devrait veiller à ce que ses membres soient suffisamment exposés à ces questions ou reçoivent une formation suffisante pour leur permettre d'atteindre le niveau requis. La section du présent document de référence qui porte sur l'information du conseil (voir p. 80) renferme une partie sur la façon dont les administrateurs peuvent améliorer leurs connaissances.

Exemples de pratiques saines :

Le conseil se compose de personnes possédant une vaste gamme de connaissances et de compétences spéciales.

Le conseil peut inciter les administrateurs à parfaire leurs connaissances d'un domaine se rapportant aux activités de l'institution financière, peut-être en s'appuyant sur leurs antécédents et leurs connaissances. Par exemple, il serait souhaitable que les administrateurs d'une grande banque complexe ajoutent à leurs connaissances au sujet des produits de gestion du patrimoine, de services de banque de placement ou de dérivés pendant leur mandat. Les administrateurs possédant une certaine connaissance des fonds distincts ou de la réassurance représenteraient un atout pour le conseil d'une société d'assurances de personnes.

Il pourrait être utile qu'un ou deux administrateurs d'une institution financière fassent également partie du conseil d'une importante filiale. Une telle situation

accroît les connaissances que possède le conseil de la filiale au sujet de la stratégie et des méthodes de la société mère de même que la connaissance de la filiale au niveau de la société mère. De même, il peut être plus facile pour le conseil de la société mère de se tenir au courant des préoccupations du conseil de la filiale.

Le conseil peut compter des administrateurs qui connaissent bien les secteurs ou pays particuliers dans lesquels l'institution financière exerce son activité.

4. **Sélection des administrateurs : compétences, antécédents, expérience et temps**

Le processus appliqué par le conseil d'administration pour sélectionner les candidats au poste d'administrateur devrait tenir compte des besoins actuels et futurs du conseil et de ses comités à l'égard des connaissances, des compétences et de l'expérience des administrateurs pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités.

Dans le cadre de l'élaboration des critères de sélection des administrateurs, le comité de mise en candidature ou de régie d'entreprise devrait élaborer un aperçu des compétences et de l'expérience exigées des administrateurs de l'institution financière, tant au plan individuel que collectif. Ce point de vue devrait être établi dans la foulée des besoins actuels et futurs du conseil, compte tenu de la complexité et des risques assumés par l'institution. Le point de vue du comité au sujet de la composition pertinente des compétences et de l'expérience devrait également porter sur le besoin de doter les comités. D'après les caractéristiques, les points forts et les faiblesses des membres permanents du conseil, et des démissions et retraites probables, le comité de régie d'entreprise devrait déterminer les lacunes et, en conséquence, le profil des caractéristiques souhaitées des nouveaux administrateurs. Le conseil devrait réévaluer périodiquement l'ensemble de l'expérience et des compétences requises, et lorsque l'institution financière adopte un nouveau secteur d'activité ou de nouvelles séries de produits.

Dans le cadre de ses décisions sur les administrateurs à recommander aux fins d'une nouvelle nomination, le comité devrait se demander s'il est souhaitable d'encourager un certain roulement pour favoriser une nouvelle perspective, de nouvelles compétences et une gamme différente d'expériences au sein du conseil.

Le comité de régie d'entreprise devrait recommander de ne sélectionner que les personnes possédant les compétences, l'expérience, le temps et l'intérêt nécessaires pour exécuter efficacement leurs tâches d'administrateur. Le comité devrait déterminer si un éventuel administrateur peut bien s'acquitter de sa fonction, compte tenu de ses autres participations à titre d'administrateur et de ses engagements. De façon plus générale, le comité devrait tenter de préciser s'il serait utile d'établir une limite officielle ou informelle au sujet du nombre de conseils auxquels un administrateur peut siéger compte tenu des grandes

exigences imposées aux administrateurs au chapitre du temps (y compris la nécessité d'être disponible en temps de crise).

Dans le cadre du processus de recrutement, le conseil devrait fournir aux éventuels administrateurs une description des attentes à leur égard, y compris leur rôle et leurs attributions, les connaissances qu'ils devraient posséder ou qu'ils devraient acquérir, et le temps qu'ils devront vraisemblablement consacrer pour se préparer et assister à des réunions du conseil intégral et de ses comités. Compte tenu des grandes exigences au chapitre du temps, les administrateurs devraient songer à limiter le nombre de conseils auxquels ils siégeront.

Exemple d'une saine pratique :

Le conseil peut demander, le cas échéant, à un expert de l'extérieur de formuler des suggestions au sujet de l'ensemble des compétences, de l'expérience et des connaissances qui devraient être présentes au sein du conseil en raison de l'évolution des activités de l'institution et des besoins du conseil. Dans certains cas, le conseil voudra bien demander à l'expert de l'extérieur de formuler des recommandations au sujet des administrateurs éventuels qui pourraient corriger les lacunes relevées au cours de l'examen.

5. Taille du conseil

Le conseil d'administration devrait examiner périodiquement sa taille pour en assurer la pertinence, compte tenu du fait qu'il est préférable de constituer un conseil d'administration suffisamment restreint pour assurer un fonctionnement efficace tout en veillant à ce que les membres possèdent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour constituer un conseil et des comités solides.

Le conseil devrait évaluer périodiquement sa taille. À cette fin, les administrateurs devraient tenir compte des connaissances, des compétences et de l'expérience exigées du conseil et de ses comités. Par la même occasion, le conseil devrait tenter de limiter sa taille de manière à favoriser un processus décisionnel efficace. Des préoccupations ont été soulevées au sujet de la taille trop imposante des conseils, notamment la dilution possible de l'obligation de rendre compte de la part de chaque administrateur et un contrôle plus strict des procédures du conseil. Ces facteurs peuvent empêcher des discussions approfondies et réduire la contribution de chaque administrateur.

E. Pratiques du conseil d'administration

Le conseil devrait envisager l'adoption de méthodes susceptibles de l'aider à exercer ses fonctions de surveillance d'une manière indépendante, efficiente et éclairée.

1. Pratiques conçues pour promouvoir l'indépendance du conseil d'administration

a. Dirigeant des membres externes qui est indépendant de la direction

Une fonction de leadership applicable aux administrateurs externes devrait être établie et être soustraite à la fonction de gestion. Ce leadership peut promouvoir une perspective indépendante et un jugement objectif dans le cadre de la surveillance de la direction et de l'institution par le conseil d'administration.

Divers rapports et commentaires au sujet de la régie d'entreprise ont soulevé des préoccupations relativement au jumelage des postes de président (qui est chargé du bon fonctionnement du conseil) et de celui du chef de la direction (qui devrait faire fonctionner l'institution financière en respectant les objectifs et politiques établis par le conseil). Comme l'indique le rapport Dey, [TRADUCTION] « le conseil devrait être en mesure de fonctionner en toute indépendance de la direction. Cette capacité est primordiale pour l'efficacité de la régie, qui exige que le conseil désigne et surveille les membres de la direction »[62]. Cependant, il peut être difficile d'assurer cette indépendance du conseil et de la direction si le président est le chef de la direction et donc un cadre supérieur. Dans ce cas, il y a risque d'affaiblissement de l'obligation du chef de la direction de rendre compte au conseil de ses actions. En outre, la dissociation des deux postes lorsque les deux titulaires exercent efficacement leur mandat respectif peut susciter une tension positive entre le conseil et le chef de la direction/le président.

Un président indépendant peut donner l'exemple d'une mentalité de saine régie d'entreprise au sein de l'institution financière. En insistant davantage sur la régie d'entreprise et sur le rôle du conseil, les tâches du président deviennent de plus en plus exigeantes. Si la même personne est à la fois président et chef de la direction, il se peut qu'elle néglige certaines fonctions du président. Par ailleurs, si ces postes sont dissociés, il importe que le président et le chef de la direction reconnaissent et respectent leurs rôles et attributions respectifs et qu'ils fassent preuve de collaboration.

Les institutions n'estiment pas toutes qu'il convient de dissocier ces deux postes. Certaines ont choisi un administrateur principal alors que le chef de la direction demeure président. L'administrateur principal pourrait présider

[62] Rapport du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise au Canada, *Where Were the Directors?*, décembre 1994, section 6.14.

certaines réunions en l'absence du chef de la direction, participer à l'établissement de l'ordre du jour des réunions, jouer un rôle de premier plan au sein de l'organisation du conseil, prendre part à la détermination et à l'orientation des nouveaux administrateurs et faire fonction de porte-parole pour les membres indépendants du conseil. L'administrateur principal assume un rôle de chef de file lorsque le poste de chef de la direction est vacant ou qu'il ne convient pas que le chef de la direction dirige les travaux (p. ex., pour l'évaluation du chef de la direction, du conseil et de ses membres, des discussions au sujet de la rémunération du chef de la direction et de la sélection des administrateurs).

Que le poste de président soit ou non indépendant de celui du chef de la direction, le comité de régie d'entreprise devrait élaborer – et les membres externes du conseil devraient approuver – une définition précise du rôle du président qui établit une distinction sans équivoque entre les attributions du président et celles du chef de la direction. Ils devraient intégrer cette définition dans le mandat du président et fixer des critères et des attentes de rendement.

Si les postes de chef de la direction et de président sont dissociés, le mandat du président devrait comprendre les attributions suivantes :

- surveiller les méthodes de régie d'entreprise de l'institution;
- formuler des recommandations au sujet de la charte du conseil, de même que son programme de travail annuel;
- formuler des recommandations au sujet d'une structure de comité pour le conseil et des attributions de ses comités; surveiller le processus de sélection des présidents et membres des comités; coordonner les travaux des comités;
- donner une orientation au conseil et faire en sorte que s'établisse un esprit de collégialité entre les administrateurs;
- présider les réunions du conseil (diriger la discussion et, à la fin de la discussion de chaque point à l'ordre du jour, dégager la pensée générale du conseil pour orienter la direction);
- veiller à ce que le conseil soit en mesure de remplir son rôle (surveiller le processus de sélection des administrateurs; faire en sorte que le conseil possède les ressources et les renseignements requis pour s'acquitter de ses responsabilités);
- veiller à ce que le compte rendu relate fidèlement les discussions du conseil;
- jouer un rôle central au chapitre de la nomination du chef de la direction et de son évaluation périodique;

- surveiller les examens du conseil et de ses comités.

Si les postes de chef de la direction et de président ne sont pas occupés par la même personne, la sélection d'un président devrait être effectuée par le conseil, à la recommandation d'un comité d'administrateurs externes. La sélection devrait être effectuée par rapport au mandat, et les critères et attentes établis au chapitre du rendement. Parmi les facteurs que le conseil devrait prendre en compte aux fins de la sélection du président, mentionnons la capacité de cette personne de dégager des points de vue objectifs au sujet de l'institution, la capacité de mettre en place un conseil cohérent, la connaissance de la limite entre les attributions du président et celles du chef de la direction, de même qu'un empressement à respecter le rôle du chef de la direction, et la capacité de collaborer avec ce dernier. Un autre facteur essentiel devrait résider dans la capacité et l'empressement du titulaire de consacrer des périodes importantes à son rôle de président (quoique la présidence demeure un emploi à temps partiel). Cet élément peut être particulièrement important dans une situation d'urgence. Avant la nomination du président, le comité devrait procéder à un examen minutieux pour déterminer si le candidat est en mesure de consacrer le temps requis pour devenir un président efficace compte tenu de ses autres engagements.

Si le chef de la direction est également président, le processus d'évaluation de cette personne en sa qualité de président devrait être distinct de l'évaluation de son rendement en qualité de chef de la direction. Dans ce cas, un administrateur ne faisant pas partie du même groupe devrait être choisi comme administrateur principal et il convient de lui demander de s'assurer que le conseil puisse agir en toute indépendance de la direction. Un comité d'administrateurs externes devrait établir un mandat et des critères pour le poste d'administrateur principal qui devront être approuvés par tous les membres externes du conseil. Ce mandat devrait renfermer bon nombre des attributions susmentionnées à l'égard du président externe, à l'exception de la présidence des réunions du conseil. Toutefois, l'administrateur principal préside les réunions auxquelles participent les administrateurs externes. L'administrateur principal devrait être désigné par un comité indépendant, être approuvé par tous les administrateurs externes et être évalué par ces derniers (sous la surveillance générale des autres membres du comité de régie d'entreprise), d'après les dispositions du mandat et les critères établis.

La dissociation des postes de chef de la direction et de président est l'un des aspects dont les surveillants devraient tenir compte pour évaluer l'indépendance du conseil. S'il y a dissociation, le surveillant devrait vérifier si les attributions du président sont du genre de celles qui précèdent, dans quelle mesure le président s'en acquitte et si la dissociation contribue à rehausser l'efficacité et l'indépendance du conseil.

Si le chef de la direction est également président, les surveillants devraient examiner d'autres pratiques adoptées par le conseil pour veiller à demeurer indépendant des cadres supérieurs. Plus particulièrement, les surveillants

devraient vérifier si le conseil a nommé un administrateur principal ou l'équivalent, si ce dernier exerce des fonctions semblables à celles du président et dans quelle mesure l'administrateur principal réussit à accroître l'indépendance du conseil. Les surveillants devraient aussi déterminer si l'évaluation du chef de la direction en sa qualité de chef de la direction est distincte de celle portant sur son rôle de président.

En outre, les surveillants devraient comprendre les raisons pour lesquelles le conseil a choisi de ne pas dissocier ces deux postes, ainsi que toute déclaration publique de l'institution à ce sujet, et vérifier si le conseil a indiqué s'il a l'intention de dissocier les deux postes à l'avenir.

b. Réunions des administrateurs externes

Les membres externes du conseil devraient se rencontrer périodiquement à l'écart des autres membres du conseil et en l'absence de la direction.

Les administrateurs devraient se rencontrer périodiquement à l'écart de la direction. Ces réunions sont utiles à certains égards : elles donnent l'occasion d'établir un climat positif de coopération et d'ouverture entre les administrateurs; elles favorisent un examen permanent des procédures du conseil et de la suffisance de l'information que reçoit le conseil; et elles peuvent favoriser une discussion plus ouverte de sujets de nature délicate[63]. Ces réunions devraient se tenir périodiquement pour favoriser une discussion continue entre les administrateurs et pour éviter de donner l'impression qu'il existe un problème exigeant une réunion spéciale. La réunion devrait être dirigée par le président si ce dernier n'est pas le chef de la direction, ou par l'administrateur principal. Cette personne devrait discuter avec le chef de la direction des préoccupations soulevées au cours des réunions.

Le conseil peut également estimer utile de rencontrer le chef de la direction en l'absence des membres de la direction. Ainsi, le chef de la direction peut se confier au conseil au sujet de questions de nature délicate, notamment la planification de la relève, et soulever plus rapidement d'autres points d'intérêt.

Exemple d'une saine pratique :

Les administrateurs externes peuvent se rencontrer à l'écart de la direction à la fin de chaque réunion du conseil et de chaque réunion du comité pour revoir leurs impressions au sujet de la réunion, déterminer si des enjeux devraient être ajoutés à l'ordre du jour de la prochaine réunion et discuter des préoccupations soulevées par les administrateurs. Le chef de la direction

[63] Voir le rapport provisoire du Joint Committee on Corporate Governance de mars 2000, intitulé *Beyond Compliance: Building A Governance Culture*, section 5.3.

pourrait être informé de la nature des discussions tenues au cours de la réunion en se joignant aux membres à la fin de la rencontre pendant que le président ou l'administrateur principal récapitule les enjeux abordés.

c. Recrutement de conseillers de l'extérieur

Le conseil et ses comités devraient être en mesure de retenir les services de conseillers de l'extérieur, aux frais de l'institution financière, pour obtenir des avis touchant des questions propres à leurs délibérations, sans l'autorisation du chef de la direction.

Les conseils devraient parfois être en mesure d'embaucher des conseillers de l'extérieur pour fournir une orientation au sujet d'un enjeu important pour les délibérations du conseil et des comités. Cette solution peut être particulièrement utile lorsque les discussions du conseil profiteraient d'une évaluation objective d'une question complexe. L'approbation du chef de la direction ne devrait pas être requise pour embaucher ces conseillers. Cependant, il devrait exister un certain processus d'approbation de ces décisions par le conseil; par exemple, ces décisions pourraient être débattues et approuvées par le président (s'il ne s'agit pas du chef de la direction) ou par l'administrateur principal, ou par un comité, peut-être le comité de régie d'entreprise. Le conseil devrait examiner au moins une fois l'an le recours à des experts de l'extérieur.

Exemple de pratique saine :

Dans une institution financière de petite envergure possédant une capacité limitée d'embaucher des experts de l'extérieur, un faible montant pourrait être réservé dans le budget au début de l'exercice pour permettre au conseil d'effectuer ce type de dépense. Ainsi, le conseil pourrait déterminer ses priorités au chapitre du recours à des experts de l'extérieur.

2. Ordre du jour

L'ordre du jour des réunions du conseil ou de ses comités devrait être conçu pour permettre au conseil de concentrer ses rares ressources de temps aux enjeux les plus importants pour la surveillance de l'institution. En outre, l'ordre du jour devrait permettre au conseil d'examiner tous les aspects importants de l'évolution de l'institution.

Le conseil, et non le chef de la direction, devrait déterminer et contrôler l'ordre du jour du conseil d'administration. Au début de l'année, celui-ci devrait discuter et approuver son programme de travail pour l'année, le temps qu'il consacrera aux diverses questions et l'ordre suivant lequel ses membres souhaiteraient discuter des différents dossiers à la lumière de la proposition établie par le président du conseil (s'il ne s'agit pas du chef de la direction), par l'administrateur principal ou par le président du comité de régie d'entreprise. La proposition devrait être élaborée en consultation avec les présidents des comités,

le chef de la direction et les autres membres de la direction. Parallèlement, le conseil devrait également décider des questions qui seront examinées par les différents comités, et établir un programme de travail pour chacun d'eux. Le programme de travail des comités devrait être intégré à celui du conseil. Ce dernier devrait ensuite décider du nombre et du calendrier des réunions nécessaires, et élaborer un ordre du jour provisoire pour chaque réunion prévue au cours de l'année. L'ordre du jour de chaque réunion devrait être diffusé largement d'avance pour permettre aux administrateurs ou aux membres de la direction de demander l'ajout de différents points.

Dans ses discussions au sujet de l'ordre du jour, le conseil devrait faire en sorte que ce dernier consacre beaucoup de temps à l'examen poussé de questions d'envergure comme la stratégie de l'institution financière, ses méthodes de gestion des risques et la planification de la relève. Le conseil devrait limiter le temps consacré aux examens pro forma.

L'ordre du jour devrait inclure un exposé à tour de rôle de tous les principaux secteurs d'activité et risques tout au long de l'année.

Exemples de pratiques saines :

Certaines réunions du conseil peuvent s'échelonner sur deux jours, ce qui permet d'aborder en détail certaines questions importantes comme le plan stratégique.

Les administrateurs peuvent ajouter des questions à l'ordre du jour.

Si des points doivent être ajoutés à l'ordre du jour en dernière minute, il convient que le secrétaire en informe les administrateurs par téléphone et leur fournisse au moins certains renseignements pertinents en prévision de la réunion. Le conseil devrait être tenu d'approuver l'ajout en dernière minute de points à l'ordre du jour.

3. Quorum et participation

Le conseil devrait prendre des décisions en se fondant sur la plus grande participation possible des administrateurs.

Il importe qu'un grand nombre d'administrateurs participent aux activités, aux discussions et aux décisions du conseil. Plus le nombre d'administrateurs participant aux réunions du conseil est élevé, plus l'éventail de points de vue, d'expériences et de compétences mises à contribution sera large. En outre, le conseil est collectivement responsable des décisions qu'il prend, et il conviendrait que le plus grand nombre possible d'administrateurs soient entendus avant qu'une décision ne soit prise.

Le conseil devrait diffuser un calendrier de ses réunions largement à l'avance pour permettre aux administrateurs d'établir leur emploi du temps pour éviter les conflits touchant les réunions du conseil et des comités.

Le conseil devrait examiner deux types de mesures pouvant aider à faire en sorte que ses décisions s'appuient sur le point de vue du plus grand nombre possible d'administrateurs. Premièrement, le conseil devrait encourager tous les administrateurs à assister à toutes les réunions, et il devrait songer à fixer une norme minimale de participation. Deuxièmement, le conseil devrait discuter de ses exigences en matière de quorum en tenant compte des dispositions législatives régissant l'institution[64], et déterminer s'il y a lieu que certaines décisions importantes (voire toutes les décisions) ne soient prises qu'en présence d'une majorité des administrateurs. Le conseil devrait également examiner la mesure dans laquelle il convient de permettre une participation appréciable d'administrateurs qui ne sont pas membres du groupe de l'institution.

4. Information du conseil

Le conseil devrait avoir à sa disposition, bien avant ses délibérations et ses décisions, des renseignements suffisants pour lui permettre de prendre des décisions éclairées et d'exécuter une surveillance appropriée de l'institution.

Les administrateurs d'une institution financière ont besoin d'une information exacte, opportune, détaillée et bien ciblée pour s'acquitter adéquatement de leurs tâches. Même si les administrateurs devraient faire preuve de diligence pour se tenir informés des renseignements couramment disponibles en ce qui touche la surveillance d'une institution financière (p. ex., l'information sur l'évolution de la situation économique et financière), les documents d'information préparés par la direction et les présentations de celle-ci au conseil constitueront une importante source d'information sur les activités de l'institution.

Les administrateurs devraient préciser clairement à la direction la nature et la présentation de l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches.

En ce qui a trait aux points à l'ordre du jour :

- Lorsque le conseil est invité à prendre une décision, il devrait réclamer l'information nécessaire pour que les administrateurs comprennent la nature de la proposition, les raisons pour lesquelles leur approbation est sollicitée,

[64] La législation régissant les institutions financières prévoit que « la majorité du nombre minimal d'administrateurs prévus par la présente loi pour le conseil d'administration, ou un comité d'administrateurs, ou le nombre supérieur fixé par règlement administratif, constitue le quorum» pour les réunions du conseil d'administration ou d'un comité d'administrateurs d'une institution financière ou d'une société de portefeuille fédérale. Voir les articles 182 et 771 de la *Loi sur les banques*, 186 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêts*, 191 et 818 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, et 187 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*. En outre, dans le cas d'une banque, d'une société de fiducie ou d'une société d'assurances, de récentes modifications stipulent que « les administrateurs ne peuvent délibérer en conseil que si au moins un administrateur qui n'est pas membre du groupe de [l'institution] est présent. » (Voir les articles 183.1 de la *Loi sur les banques*, 187.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêts* et 192.1 de la *Loi sur les sociétés d'assurances* dans leur version modifiée par la *Loi constituant l'Agence de la consommation en matière financière du Canada et modifiant certaines lois relatives aux institutions financières*, L.C. 2001, ch. 9.) Cette dernière disposition ne s'applique pas si une institution financière fédérale détient la propriété effective de toutes les actions avec droit de vote de l'institution financière.

les principaux enjeux, les répercussions possibles, les solutions de rechange, de même que les avantages et les inconvénients des diverses options. La direction devrait préciser clairement si l'information est transmise au conseil en marge de sa décision ou uniquement à titre informatif.

- Le conseil devrait également demander que l'information lui soit présentée de manière à aider les administrateurs à se concentrer sur les principaux enjeux. Les documents d'information et les présentations devraient être équilibrés, clairs, concis et à la portée de l'administrateur moyen n'ayant pas besoin d'une connaissance particulière de la question. L'information devrait être opportune.

- Le conseil devrait demander que les documents relatifs aux points à l'ordre du jour soient diffusés suffisamment à l'avance de la réunion pour donner aux administrateurs le temps d'examiner les documents en détail et de réfléchir aux différents enjeux, c'est-à-dire au moins une semaine avant la réunion. Dans le cas de questions très complexes, l'information devrait être diffusée plus tôt si possible, peut-être même avant la tenue de la réunion précédente, pour donner la possibilité aux administrateurs de soulever certaines questions au cours d'une première rencontre, puis de tenir des discussions détaillées au cours d'une deuxième séance. De cette manière, les présentations de la direction au conseil pourront être très brèves, ce qui permettra de consacrer la majeure partie du temps prévu à des discussions.

- Le conseil devrait demander au responsable du secteur d'activité ou à un autre cadre supérieur directement responsable de la question d'assister à la réunion.

- Par souci d'efficacité, le conseil prévoira une période de questions suffisamment longue pour que les administrateurs saisissent bien le sujet et ses répercussions avant d'en discuter et de prendre une décision.

Le conseil devrait demander à la direction de le tenir informer des changements au sein de l'institution, plus particulièrement de toute modification susceptible d'avoir un impact négatif sur son rendement :

- Les administrateurs devraient demander au chef de la direction de faire, à chaque réunion du conseil, un bref exposé des nouvelles initiatives, des tendances au chapitre des activités et des risques, des changements d'envergure touchant les concurrents, des nouvelles initiatives et des questions émergentes.

- Comme nous l'avons vu, les administrateurs devraient demander à la direction de leur signaler les problèmes susceptibles d'avoir un impact sensible sur l'institution, et de faire rapport au sujet des évaluations de surveillance, de toute mesure de surveillance et de la correspondance avec les organismes de contrôle.

Le conseil devrait examiner périodiquement les documents qu'il reçoit. Il devrait demander à la direction de rendre compte des problèmes touchant la transmission d'une information exacte et opportune. Par exemple, si la direction ne tient pas le conseil au courant de l'évolution d'une question ayant d'importantes répercussions sur le bien-être de l'institution, ou s'il a traité la question de façon cavalière, le conseil devrait demander à la direction de s'expliquer, pour ensuite prendre toutes les mesures qui s'imposent.

Exemples de pratiques saines :

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser dans le cadre d'un examen de l'information transmise au conseil, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- Le conseil reçoit-il l'information dont il a besoin pour évaluer le rendement et la gestion de la société, et pour prendre des décisions?
- Les administrateurs ont-ils le temps de lire soigneusement les documents avant chaque réunion?
- L'information est-elle présentée de manière utile pour les administrateurs?
- La direction présente-t-elle l'information nécessaire pour comprendre les questions abordées dans les documents transmis aux administrateurs de manière que la réunion puisse porter essentiellement sur des questions et une discussion?
- Comment la direction réagit-elle aux demandes de renseignements supplémentaires de la part du conseil?
- À un moment donné au cours de l'année, le conseil a-t-il été pris au dépourvu par une question alors que ce n'aurait pas dû être le cas?
- Le conseil reçoit-il suffisamment de rapports sur les points de vue d'observateurs externes de l'institution (agences de notation, analystes financiers, etc.)?
- À quelle fréquence le conseil a-t-il eu recours à des experts de l'extérieur? Même s'il est bon que le conseil sollicite des points de vue de l'extérieur lorsqu'il n'est pas certain de bien maîtriser une question, un recours excessif à des experts de l'extérieur pourrait vouloir dire que la direction informe mal le conseil ou que les programmes de formation des administrateurs sont inadéquats.

Pour évaluer et améliorer les documents qui lui sont destinés, le conseil pourrait examiner le genre de renseignements transmis périodiquement à la direction. Les administrateurs pourraient recevoir de temps à autre quelques-uns des documents remis périodiquement à la direction.

Pour mieux comprendre leur rôle et leurs attributions en qualité d'administrateurs de même que leurs connaissances des questions pouvant faciliter la surveillance d'une institution financière, les administrateurs peuvent notamment :

- adopter un programme permettant aux nouveaux administrateurs de se familiariser avec l'institution financière et ses pratiques de régie d'entreprise en fonction de leurs besoins. On pourrait donner aux nouveaux administrateurs l'occasion de discuter avec les responsables des services opérationnels pour bien comprendre la nature des activités. Les nouveaux administrateurs pourraient également se voir remettre un exemplaire du récent exposé sur le plan stratégique et des principales politiques de l'institution;

- mettre au point un guide à l'intention des administrateurs;

- inviter des spécialistes de l'intérieur ou de l'extérieur de l'institution à faire des exposés sur les risques nouveaux ou les pratiques de régie d'entreprise;

- suivre des cours dispensés au sein de l'institution sur différents aspects des risques et de leur gestion;

- visiter une bourse de valeurs mobilières pour voir comment les opérations de négociation s'effectuent, rencontrer le personnel responsable de ces opérations et se faire une idée du climat des opérations de négociation;

- profiter de la discussion des rapports d'experts indépendants sur les sujets complexes pour poser des questions et ajouter à leur connaissance générale de ces sujets;

- choisir deux ou trois administrateurs qui recevront une formation plus poussée dans certains domaines comme la gestion des risques, par exemple;

- prévoir une formation sur le tas : les administrateurs prennent des notes minutieuses et interrogent le personnel pendant les exposés, discutent des questions se rapportant à ces exposés avec le personnel entre les réunions et profitent des occasions d'ajouter à leurs connaissances sur les risques.

Les documents du conseil peuvent indiquer le nom d'un cadre supérieur ou d'un autre dirigeant à contacter pour obtenir des précisions au sujet d'une question.

Des réseaux électroniques pourraient servir à transmettre aux administrateurs une information détaillée et opportune (p. ex., par le biais du courrier électronique ou d'éléments dédiés de sites Web).

Les administrateurs des filiales d'institutions pourraient participer à certaines séances d'information offertes aux administrateurs.

5. Compte rendu

Le compte rendu des réunions devrait informer et présenter l'essentiel des délibérations du conseil et de ses comités.

Plusieurs raisons militent en faveur de l'établissement de comptes rendus des réunions du conseil. Premièrement, lors de discussions ultérieures, il pourrait être utile pour les administrateurs de disposer d'un relevé de leurs décisions ainsi que des préoccupations et des questions soulevées dans le cadre des discussions. Deuxièmement, l'accès à des comptes rendus détaillés et exacts peut aider le conseil à évaluer ses activités.

Le conseil pourrait établir et documenter des normes pour les comptes rendus du conseil et de ses comités. Le compte rendu de chaque question discutée devrait au moins inclure :

- une courte périphrase résumant la question discutée, que celle-ci ait été soulevée par un administrateur ou par un membre de la direction. Le compte rendu devrait indiquer clairement si une question a été soulevée afin que le conseil se prononce sur celle-ci, ou uniquement pour l'information des administrateurs;

- un renvoi à toute note de service ou à tout autre document écrit transmis aux administrateurs avant la réunion ou à l'occasion de celle-ci;

- un document faisant état des conseils reçus d'experts techniques ou d'autres personnes-ressources;

- une note faisant état des points, des préoccupations et des questions soulevés par les administrateurs et signalant toute différence d'opinions entre les administrateurs et la direction;

- un relevé clair des résultats de la discussion (p. ex., une motion ou une décision);

- un relevé des opinions dissidentes et des abstentions, à la demande des administrateurs intéressés; un relevé des opinions dissidentes et des abstentions, à la demande des administrateurs intéressés;

- une indication du temps consacré à la discussion.

Les comptes rendus devraient également faire état de tout conflit d'intérêts signalé par les administrateurs et du retrait d'un administrateur en conflit d'intérêts, le cas échéant, pendant une réunion[65].

Le compte rendu devrait aller au-delà des tournures du genre « suit une discussion des plus utiles ».

Il convient que tous les administrateurs aient l'occasion d'examiner le compte rendu des réunions antérieures du conseil et de ses comités. Au besoin, il convient de soumettre à l'approbation du conseil des demandes de modification de l'ébauche des comptes rendus. Le conseil devrait formellement approuver le compte rendu de ses réunions, et chaque comité devrait en faire autant en ce qui a trait à ses propres réunions. Le président et le secrétaire devraient signer les comptes rendus pour indiquer qu'il s'agit d'un procès-verbal officiel de la réunion.

Les surveillants devraient examiner les comptes rendus des réunions du conseil et de ses comités pour déterminer si le conseil s'acquitte de ses attributions et se conforme aux principes énoncés ici.

Exemple de pratique saine :

Les administrateurs examinent soigneusement les comptes rendus pour veiller à ce qu'ils traduisent fidèlement la teneur des réunions.

[65] Voir les articles 202 et 203 de la *Loi sur les banques*, 211 et 212 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 211 et 212 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, et 206 et 207 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit* dans le cas des institutions financières. Dans le cas des sociétés de portefeuille, voir les articles 780 et 789 de la *Loi sur les banques*, et 836 et 837 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

F. Comités du conseil

Le conseil devrait adopter la structure de comité satisfaisant le mieux à ses besoins et devrait « établir les attributions et les pouvoirs des comités du conseil [...] de même que leurs obligations respectives de rendre compte »[66].

Le conseil devrait s'appuyer sur les trois considérations suivantes pour déterminer quels comités mettre sur pied :

1) la législation prévoit qu'une institution financière devrait mettre sur pied un comité de vérification et un comité de révision;

2) le conseil devrait également déterminer quels autres comités pourraient l'aider à optimiser le peu de temps à sa disposition et à accroître l'efficience et l'efficacité de l'ensemble du conseil;

3) le conseil devrait déterminer s'il y a lieu de mettre sur pied des comités indépendants de la direction lorsque la nature des questions à l'étude l'exige.

Dans le cas de questions extraordinaires importantes soumises à leur attention, les comités devraient formuler des recommandations au conseil, plutôt que de prendre eux-mêmes des décisions finales. Les comités devraient faire rapport périodiquement à l'ensemble du conseil sur leurs activités.

Une part importante des travaux du conseil peut et devrait être effectuée par des comités pour alléger le fardeau de l'ensemble du conseil. Ce dernier devrait toutefois rendre compte des décisions des comités. Dans le cas de questions importantes ou qui ne sont pas de routine, les comités ne devraient donc pas prendre de décisions finales eux-mêmes et soumettre plutôt des recommandations à l'ensemble du conseil. Comme l'indiquent les auteurs du rapport Dey, la possibilité pour les comités d'agir au nom du conseil devrait constituer l'exception, et non la règle[67]. Parmi les principales exceptions, citons les questions confiées à un comité justement parce qu'elles devraient faire l'objet d'un examen indépendant et les questions de routine qui peuvent être décidées sous réserve de consignes établies par l'ensemble du conseil. Ce dernier devrait veiller à ce que les rôles des comités soient clairement définis.

Les comités devraient faire rapport de leurs activités au conseil. Ces rapports devraient contenir suffisamment d'information pour donner un aperçu des sujets importants qui ont été abordés, notamment les questions soulevées et les réponses fournies, de même que les principaux arguments pour et contre les diverses propositions. Les rapports de ce type permettent au conseil d'évaluer le travail et les recommandations des comités. Le compte rendu des réunions des comités devrait

[66] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 3(c).

[67] *Where Were the Directors?*, section 6.18.

être transmis à tous les administrateurs dès que possible à la suite des réunions des comités.

En raison de la nature des attributions de certains comités (plus particulièrement les comités de vérification, de révision, de rémunération et de régie d'entreprise), le conseil devrait assurer l'indépendance de ces comités par rapport à la direction, au chapitre de leur composition et de leurs pratiques.

En vertu de la législation régissant les institutions financières, le conseil d'une institution financière devrait établir un comité de vérification et un comité de révision. Une société de portefeuille réglementée n'est pas tenue de mettre sur pied un comité de révision. Puisqu'il importe de veiller à ce que les questions abordées par ces comités fassent l'objet d'une surveillance indépendante, la législation régissant les institutions financières interdit au dirigeant ou à l'employé de l'institution ou d'une filiale de celle-ci d'être membre du comité de vérification, et la majorité des membres du comité de vérification doit être constituée d'administrateurs qui n'appartiennent pas au groupe de l'institution[68]. De l'avis du BSIF, le critère d'indépendance de ces comités signifie que le conseil devrait s'assurer que la composition et les pratiques de ces comités permettent à ces derniers de fonctionner de manière indépendante.

Le rôle de chaque comité, sa composition et ses pratiques devraient être énoncés dans son mandat.

Chaque comité devrait disposer d'une charte ou d'un mandat. Ce mandat devrait clairement énoncer les objectifs, les attributions et les pouvoirs du comité, et recenser précisément les questions à l'égard desquelles le comité peut agir au nom du conseil, de même que celles où le rôle du comité se limite à examiner ces questions et à soumettre des recommandations au conseil. Le mandat devrait également traiter de questions organisationnelles comme la taille des comités, les qualités souhaitables de ses membres (indépendance, connaissances et compétences), la fréquence des réunions et les pratiques du comité. Ce mandat devrait être examiné périodiquement par le conseil et publié dans le rapport annuel ou sur le site Web.

[68] Voir les paragraphes 194(2) et 195(2) de la *Loi sur les banques*, 198(2) et 199(2) de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, et 203(2) et 204(2) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*. En outre, en vertu des paragraphes 199(2) et 200(2) de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, les membres du comité de vérification « ne peuvent être ni des employés de l'association ou de ses filiales, ni des dirigeants de l'association et de ses filiales qui participent à la gestion quotidienne de l'une ou des autres. » Dans le cas d'une société de portefeuille, « aucun employé ou dirigeant de la société de portefeuille [...] ou d'une filiale de celle-ci ne peut être membre du comité de vérification ». Voir les paragraphes 782(2) de la *Loi sur les banques* et 829(2) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*.

Les travaux de chaque comité devraient être coordonnés avec ceux du conseil et d'autres comités.

Chaque année, chacun des comités devrait établir un plan de travail montrant comment il s'acquittera de ses fonctions pendant l'année et comment son programme sera intégré à celui du conseil.

Les comités devraient suivre un certain nombre d'autres pratiques :

- À la fin de l'année, le comité et le conseil devraient évaluer le travail du comité en regard de ses objectifs et de son plan et, de façon plus générale, examiner la mesure dans laquelle le travail du comité a facilité celui du conseil.

- Les comités devraient avoir toute latitude pour faire appel à des conseillers de l'extérieur, peut-être sous réserve d'un budget annuel.

- Les comités devraient consigner leurs discussions et décisions.

Exemples de pratiques saines :

Les réunions du comité pourraient avoir lieu bien avant celles du conseil de manière que le compte rendu de leurs discussions et leurs recommandations puisse être établi et diffusé à tous les administrateurs aux fins d'examen avant la réunion du conseil.

Chaque administrateur qui n'est pas membre du groupe de l'institution pourrait siéger à au moins l'un des comités.

Il pourrait y avoir rotation périodique des administrateurs entre les comités pour donner à ces personnes l'occasion de se familiariser avec une gamme de questions.

Dans la mesure où les rôles des comités sont reliés, il pourrait y avoir un certain chevauchement dans la composition des comités.

Les comités

Voici un aperçu des attributs souhaitables des principaux comités que les institutions financières devraient ou peuvent mettre sur pied. Bon nombre de leurs activités, par opposition à leur composition et à leurs pratiques, sont abordées aux parties A et B de la présente annexe.

1. Comité de vérification

Le travail du comité de vérification est déterminant pour le conseil. En vertu de la législation régissant les institutions financières[69], le comité de vérification devrait jouer un rôle clé dans la surveillance des états financiers, des procédures de surveillance interne et des placements d'envergure, de même que des opérations pouvant avoir un impact négatif sur l'institution financière ou la société de portefeuille. Le comité de vérification sert également d'intermédiaire entre le conseil et certaines fonctions de surveillance indépendante à l'appui de ce dernier (vérification interne, vérification externe et, dans le cas des sociétés d'assurances, l'actuaire désigné) en examinant leurs rapports, en soumettant à l'ensemble du conseil les questions clés soulevées par eux et en faisant le suivi de leurs préoccupations.

Les membres du comité de vérification devraient avoir une formation en finances ou être disposés à acquérir rapidement les connaissances nécessaires.

Le comité devrait se réunir au moins quatre fois par année puisqu'il devrait examiner les états financiers annuels et trimestriels, le compte rendu des discussions et des analyses de la direction et d'autres documents connexes. Ses réunions pour discuter des états financiers devraient avoir lieu suffisamment avant la réunion du conseil pour que le comité ne se sente pas pressé d'approuver les états financiers, et pour que les modifications de ces états puissent être apportées.

Exemples de pratiques saines :

Au moins l'un des membres du comité de vérification d'une banque pourrait avoir une expérience de la comptabilité ou de l'analyse financière se rapportant expressément au secteur bancaire ou dans un autre domaine ayant trait aux attributions du comité de vérification. Au moins l'un des membres du comité de vérification d'une société d'assurances pourrait avoir une expérience et des antécédents liés aux pratiques actuarielles.

La charte et le plan de travail annuel du comité de vérification pourraient être repris dans le rapport annuel ou sur le site Web. Dans le rapport annuel, le comité pourrait décrire concrètement les tâches accomplies pendant l'année écoulée dans l'exécution de sa charte et de son plan de travail.

Les membres du comité de vérification pourraient se réunir seuls en l'absence de la direction à la fin de chacune de leurs réunions.

---

[69] Voir les paragraphes 194(3) et 782(3) de la *Loi sur les banques*, 198(3) de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 203(3) et 829(3) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, et 199(3) de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*.

Voir les rubriques sur les contrôles, le code de déontologie, les états financiers, les vérifications internes, l'actuaire désigné et la vérification externe pour d'autres exemples de pratiques saines se rapportant aux attributions du comité de vérification.

2. Comité de révision

En vertu de la législation régissant les institutions financières, ces dernières devraient établir un comité de révision chargé de surveiller les politiques de l'institution financière sur les opérations avec apparenté[70]. Les fonctions du comité[71] consistent à veiller à ce que la direction établisse des procédures pour se conformer aux dispositions de la législation régissant les institutions financières concernant les opérations avec apparenté; à examiner ces procédures; et à revoir les pratiques de l'institution pour veiller à ce que chaque opération avec apparenté susceptible d'influer nettement sur la stabilité ou la solvabilité de l'institution soit recensée. En vertu de modifications récentes de la législation régissant les institutions financières, le comité de révision doit maintenant étudier l'efficacité des procédures élaborées pour veiller à ce que l'institution respecte les dispositions législatives concernant les opérations avec apparenté. En vertu de ces mêmes modifications, lorsqu'une institution financière est la propriété d'une société de portefeuille réglementée, le comité de vérification doit s'acquitter de responsabilités additionnelles en ce qui a trait à certains types d'opérations entre les institutions financières et des membres du groupe de la société de portefeuille.

Le comité devrait demeurer chargé d'examiner certaines opérations et devrait recenser clairement tous les types d'opérations à l'égard desquelles il souhaite être consulté à l'avance. Le comité devrait recevoir des rapports sur toute opération importante avec un apparenté.

En examinant les procédures, le comité devrait vérifier à la fois si ces dernières font en sorte que l'institution respecte les dispositions sur les opérations avec apparenté et si ces procédures garantissent que ces opérations sont dans le meilleur intérêt de l'institution.

Exemples de pratiques saines :

La composition du comité de révision pourrait être établie par des administrateurs qui ne sont pas des membres de la direction.

---

[70] On trouvera les dispositions régissant les opérations avec apparenté à la partie XI de la *Loi sur les banques*, à la partie XI de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, à la partie XI de la *Loi sur les sociétés d'assurances* et à la partie XII de la *Loi sur les associations coopératives de crédit.*

[71] Voir les paragraphes 195(3) de la *Loi sur les banques*, 199(3) de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 204(3) de la *Loi sur les sociétés d'assurances* et 200(3) de la *Loi sur les associations coopératives de crédit.*

De temps à autre, le comité pourrait demander que l'on procède à un examen indépendant de certains types d'opérations ou de certains aspects d'une opération, comme la fixation des prix.

Le conseil pourrait diffuser un résumé de l'approche de l'institution à l'égard des opérations avec d'autres sociétés membres du groupe.

Les questions suivantes, que les administrateurs pourraient poser, peuvent aider les surveillants à déterminer si le conseil se penche sur les enjeux clés :

- A-t-on relevé des opérations avec apparenté inhabituelles l'an dernier?
- Comment a-t-on établi la « juste valeur » de l'opération? Comment a-t-on procédé à l'évaluation, et cette démarche semble-t-elle raisonnable? Si l'on s'interroge quant à l'adéquation de l'évaluation, l'approche proposée à cet égard est-elle prudente du point de vue de l'institution? S'il s'agissait d'une opération d'envergure, la direction a-t-elle sollicité un examen indépendant de ses modalités?
- Si des opérations ont été imparties à des membres du groupe, d'autres sociétés auraient-elles pu fournir les services en question, et à quelles conditions?

3. Comité de régie d'entreprise/de nomination

Il est de plus en plus souhaitable d'établir un comité composé uniquement d'administrateurs qui ne sont pas membre de la direction pour s'occuper de régie d'entreprise et de questions connexes. Ce comité serait normalement chargé :

- d'élaborer et d'examiner les pratiques de régie d'entreprise;
- d'élaborer une charge à l'intention du conseil;
- d'élaborer un énoncé du rôle des administrateurs et des attentes du conseil à l'endroit de ces derniers;
- d'élaborer un mandat pour le président et le principal administrateur, le cas échéant (voir la partie E de la section 1);
- d'établir la structure des comités du conseil, de déterminer les fonctions de ces comités, y compris les responsabilités qu'il conviendrait de leur déléguer, de nommer les présidents et les membres des comités aux fins d'examen par l'ensemble du conseil et, de façon générale, de surveiller le fonctionnement des comités;
- d'élaborer les critères de sélection des administrateurs et de recommander une liste d'administrateurs potentiels à l'examen du conseil et aux fins de recommandations ultérieures aux actionnaires (voir les sections 2 et 4 de la partie D sur le choix des administrateurs);

- d'élaborer une recommandation quant à la taille appropriée du conseil;
- d'appuyer l'élaboration de l'ordre du jour;
- de mettre sur pied et d'examiner les programmes de formation des administrateurs;
- de préparer un rapport sur l'adéquation de l'information à la disposition du conseil et de formuler des recommandations à ce dernier;
- de surveiller l'examen du conseil et de ses comités (voir la page 31);
- de recommander de nouveaux règlements administratifs;
- d'examiner le recours à des experts de l'extérieur par le conseil et ses comités;
- de demeurer au fait des pratiques de régie d'entreprise.

4. Comité des ressources humaines/de rémunération

Il y a lieu de confier à un comité indépendant (et souvent à un comité des ressources humaines et de rémunération) les activités du conseil se rapportant à la formulation du mandat et des critères de sélection du chef de la direction, à la nomination, à l'évaluation et à la rémunération du chef de la direction et des autres cadres supérieurs, de même qu'à la planification de la relève. Ce comité pourrait ensuite soumettre des recommandations à l'approbation de tous les administrateurs qui ne sont pas membres de la direction. Il pourrait également examiner de façon plus générale le régime de rémunération appliqué par l'institution. Il pourrait être utile que l'un des membres de ce comité soit un administrateur ayant une expérience des ressources humaines et de la rémunération.

5. Comité de gestion des risques

Dans les grandes institutions, il est de plus en plus fréquent que les tâches du conseil se rapportant à l'examen détaillé de la gestion des risques soient déléguées à l'un de ses comités. Il est nettement avantageux de faire en sorte qu'un groupe d'administrateurs acquièrent une expertise dans ce domaine. Les membres du comité devraient avoir des compétences dans le domaine de la gestion des risques. La surveillance des activités du comité serait nettement facilitée si certains de ses membres avaient une expérience et des connaissances en finances ou dans un domaine connexe.

6. Comité de direction

Jadis, les conseils d'administration misaient beaucoup sur les comités de direction pour s'occuper des questions soulevées entre les réunions, surtout en situation d'urgence. En fait, ces comités ont souvent pris beaucoup de décisions

au nom du conseil, même dans des domaines névralgiques. Dans la mesure où il en a été ainsi, cela signifie que certains administrateurs avaient une influence considérable sur les activités du conseil alors que d'autres, qui n'étaient souvent pas membres du groupe, étaient tenus à l'écart des décisions importantes même si tous les administrateurs sont responsables de l'ensemble des mesures prises par les comités au nom du conseil d'administration.

Il est désormais moins nécessaire de mettre sur pied des comités de direction. La législation régissant les institutions financières permet au conseil d'administration de tenir des réunions virtuelles, et l'accès à des services de télécopie et de courrier électronique signifie que l'information peut être diffusée rapidement aux administrateurs. L'ensemble du conseil peut donc « se réunir » même en situation d'urgence. Par conséquent, il n'est guère nécessaire de réunir un comité de direction, sauf pour prendre des décisions suivant des directives précises. Les décisions sur de grandes questions prises par les comités de direction devraient être examinées et approuvées par l'ensemble du conseil lors d'une réunion ultérieure.

II. Rôles et attributions des cadres supérieurs

La présente section résume les attentes du BSIF à l'endroit des cadres supérieurs et le rôle que ces derniers peuvent jouer pour protéger les intérêts des déposants, des souscripteurs et des autres créanciers des institutions financières. Le cadre de surveillance considère la qualité des cadres supérieurs comme un facteur clé d'atténuation des risques. Son évaluation des cadres supérieurs est déterminante pour celle de l'ensemble de l'institution.

La section de l'annexe traitant des cadres supérieurs est beaucoup plus brève que celle portant sur le conseil qui la précède, et ce, pour deux raisons clés. D'une part, la première partie de l'annexe, qui étoffe les principes d'une saine régie d'entreprise du point de vue du conseil d'administration, aborde également le rôle des cadres supérieurs. D'autre part, dans son *Document d'étude* sur le *Code des pratiques commerciales et financières saines* et le commentaire relatif à ce dernier, la SADC a prévu des consignes sur les différents aspects des attributions des cadres supérieurs en ce qui touche la stratégie de l'institution, les politiques de gestion des risques, la politique concernant le capital et les liquidités, le milieu propice à la maîtrise, le respect du code de conduite et la détermination de la question de savoir si l'institution « maîtrise la situation ».

Les principes visant les cadres supérieurs dont il est question dans la section clé du présent document de référence sont étoffés ci-après.

Les cadres supérieurs devraient comprendre leurs obligations, qui sont énoncées dans la législation applicable aux institutions financières (l'obligation de diligence et l'obligation de se conformer à la législation habilitante, à ses règlements, aux actes constitutifs et aux règlements administratifs de l'institution), de même que leurs rôles et attributions. Ils devraient également comprendre et respecter le rôle et les attributions du conseil, de même que l'obligation ultime du conseil de rendre compte aux actionnaires à l'égard de la surveillance de la direction et du bien-être de l'institution.

Les activités des cadres supérieurs relèvent essentiellement de trois rôles généraux. Premièrement, sous la surveillance générale du conseil et en vertu de pouvoirs délégués par ce dernier, les cadres supérieurs devraient surveiller les opérations de l'institution financière et encadrer ses activités courantes, mais sous réserve des objectifs et des politiques établis par le conseil, ainsi que de la législation régissant les institutions financières et du cadre juridique global. Deuxièmement, les cadres supérieurs joueront le rôle de premier conseiller du conseil et lui soumettront, aux fins d'examen et d'approbation, des recommandations sur les objectifs, la stratégie, les plans d'entreprise et les principales politiques qui régissent les activités de l'institution financière. Troisièmement, les cadres supérieurs devraient fournir au conseil une information détaillée, pertinente et opportune qui lui permettra de surveiller la situation financière et la gestion des risques de l'institution, de revoir les objectifs commerciaux, la stratégie d'entreprise et les politiques, et d'exiger que les cadres supérieurs rendent compte de leur rendement. En s'acquittant de leurs tâches, les cadres supérieurs devraient reconnaître le rôle stratégique et de surveillance du conseil, et agir de manière à lui faciliter la tâche à cet égard. Suit une description plus détaillée de chacun de ces rôles.

A. Gestion courante de l'institution financière

Sous la surveillance générale du conseil d'administration, les cadres supérieurs devraient examiner les activités de l'institution financière et fournir à cette dernière une orientation quotidienne, compte tenu de la structure et de l'organisation, des objectifs commerciaux, de la stratégie d'entreprise, des plans d'entreprise et des principales politiques qui ont été approuvées par le conseil, en vertu des pouvoirs qui leur ont été délégués par le conseil. Ils devraient veiller au fonctionnement de l'institution en tenant dûment compte de sa sécurité et de sa stabilité. Ils devraient être attentifs aux préoccupations soulevées par le conseil d'administration, les fonctions indépendantes de surveillance, le vérificateur externe et les organismes de réglementation, notamment le BSIF, et prendre des mesures opportunes pour rectifier les défaillances relevées.

Respect des politiques et des pouvoirs délégués

Les cadres supérieurs ne devraient prendre des décisions que sur les questions qui leur ont été confiées. Ils devraient soumettre au conseil les questions imprévues ou inhabituelles importantes à l'égard desquelles aucun pouvoir ne leur a été délégué, de même que les décisions dont le conseil s'est expressément réservé la discussion et l'approbation. Les cadres supérieurs devraient agir conformément à l'esprit, et non uniquement à la lettre, des politiques approuvées par le conseil. Ils devraient soumettre au conseil les décisions importantes qui ne sont pas visées par les politiques déjà approuvées par le conseil ou qui remettent en cause l'adéquation de ces politiques.

Structure organisationnelle et ressources de l'institution financière

De concert avec d'autres cadres supérieurs, le chef de la direction devrait doter l'institution financière d'une structure organisationnelle fondée sur l'approche approuvée par le conseil. Les mandats, les attributions et les responsabilités des cadres supérieurs et des comités faisant partie de cette structure organisationnelle devraient être clairement définis. Normalement, certains pouvoirs délégués au chef de la direction par le conseil seront à leur tour confiés à ces comités ou cadres supérieurs. L'exercice de ces pouvoirs devrait être assujetti à des obligations claires de reddition de comptes. Dans l'ensemble, il ne devrait subsister aucune lacune. Toute responsabilité déléguée au chef de la direction par le conseil devrait être soit confiée à un poste ou à un comité précis, soit réservée au chef de la direction et intégrée à son mandat. Il convient d'envisager de demander au conseil de discuter et d'approuver le mandat des postes de cadres supérieurs de très haut niveau.

Les qualités, les connaissances, les compétences et l'expérience qu'exigent les postes de cadres supérieurs devraient être clairement définies. Les surveillants devraient être à l'affût d'indices montrant que les compétences, les connaissances et l'expertise des cadres supérieurs correspondent aux attributions de leur poste. Ils devraient aussi rechercher des indices indiquant si, collectivement, les cadres supérieurs présentent les qualités, les compétences, les connaissances et l'expérience

nécessaires d'après la nature, la complexité et le niveau de risque qui caractérisent les activités de l'institution financière.

Les cadres supérieurs devraient exiger que les attributions, les obligations de rendre compte et les pouvoirs délégués à d'autres postes au sein de l'institution soient clairement définis et documentés, et compris par les titulaires de ces postes. Les cadres supérieurs devraient veiller à ce que tous les postes soient occupés par des personnes dont les compétences correspondent à la complexité et au niveau de risque qui caractérisent les activités dont ils sont responsables.

Les cadres supérieurs devraient examiner l'adéquation des compétences et de l'expérience des gestionnaires supérieurs et des autres employés à mesure que la taille, la complexité et l'élément de risque des opérations de l'institution évoluent et que de nouveaux risques se font jour. Ils devraient veiller à ce que l'institution offre une formation qui permettra au personnel intéressé d'acquérir les nouvelles compétences nécessaires, ou recrute des personnes compétentes de l'extérieur lorsque cela s'impose. Ils devraient aussi veiller à ce que les descriptions de poste, y compris les attributions et les pouvoirs délégués, soient revues en fonction des changements.

Comme nous l'avons vu, le chef de la direction devrait collaborer avec le conseil pour élaborer un plan de relève pour son propre poste et ceux d'autres cadres supérieurs de très haut niveau. En outre, le chef de la direction et d'autres cadres supérieurs devraient établir à l'échelle de l'organisation des programmes pour appuyer le perfectionnement des dirigeants susceptibles d'être promus à des postes de haut niveau, et devraient superviser ce processus. Comme nous l'avons vu, le chef de la direction devrait collaborer avec le conseil pour élaborer un plan de relève pour son propre poste et ceux d'autres cadres supérieurs de très haut niveau. En outre, le chef de la direction et d'autres cadres supérieurs devraient établir à l'échelle de l'organisation des programmes pour appuyer le perfectionnement des dirigeants susceptibles d'être promus à des postes de haut niveau, et devraient superviser ce processus.

Exécution de la stratégie d'entreprise, des mesures de gestion des risques et des autres politiques importantes à l'échelle de l'institution

Les cadres supérieurs sont chargés d'exécuter et de surveiller la stratégie, les plans d'entreprise et les politiques de l'institution financière approuvés par le conseil et de garantir le respect des niveaux de tolérance au risque établis par le conseil. Ils devraient donc trouver des façons de veiller à ce que le personnel de l'institution agisse de manière compatible avec les objectifs approuvés par le conseil et respecte ces plans, politiques et niveaux de tolérance. De l'avis de la SADC, les cadres supérieurs devraient « veiller à [...] l'existence dans l'institution d'un milieu propice à la maîtrise qui favorise la gestion adéquate, efficace et prudente de ses activités et

des risques auxquels elle est exposée et qui contribue à l'atteinte de ses objectifs commerciaux »[72].

Les cadres supérieurs devraient élaborer ou faire élaborer des stratégies et des plans d'entreprise bien documentés pour chaque secteur d'activité et chaque service conformément aux objectifs commerciaux et à la stratégie approuvés par le conseil. Les plans d'entreprise devraient prévoir des mesures et des calendriers précis d'exécution, ainsi que des indicateurs de rendement et d'autres étalons pour surveiller l'exécution du plan. Tous les employés de l'institution devraient connaître la stratégie d'entreprise globale de cette dernière afin de disposer d'un contexte régissant les activités de leur secteur. Ils devraient également connaître les objectifs et les détails du plan d'entreprise qui se rapportent à leur poste et à leur secteur d'activité. Les objectifs de rendement servant à l'évaluation et à la rémunération des gestionnaires et des employés pourraient être reliés à la réalisation de certains objectifs du plan d'entreprise.

Les cadres supérieurs devraient déterminer « si l'institution est dotée d'un processus permanent, adéquat et efficace de gestion des risques »[73]. Les processus de gestion des risques devraient être efficaces et adaptés à la nature, à la portée, à la complexité et au profil de risque de l'institution. Ces processus devraient inclure des politiques de gestion prudente des risques pour l'ensemble de l'institution et des niveaux de risque approuvés par le conseil; des mécanismes d'identification des risques; des systèmes de mesure et d'évaluation des risques; des contrôles de gestion des risques; ainsi que des mécanismes de surveillance des risques et de rapports à cet égard. Tous ces mécanismes devraient être documentés et communiqués dans la mesure nécessaire à l'échelle de l'institution. Les politiques et les pratiques de gestion des risques devraient être coordonnées avec les politiques, stratégiques, de capital, de gestion de liquidité et autres, régissant les activités d'envergure de l'institution.

Les cadres supérieurs devraient exiger que l'on élabore des politiques et des contrôles détaillés à l'échelle du secteur d'activité ou de la filiale. Ces politiques et contrôles devraient être pleinement compatibles avec les politiques de gestion des risques et l'approche à l'égard des contrôles approuvées par le conseil, et donc permettre à l'institution de gérer ses activités dans le respect des niveaux de tolérance au risque. Les politiques et contrôles devraient permettre de distinguer adéquatement les tâches et d'assurer une progression du niveau d'approbation des opérations qui débordent du cadre des pouvoirs délégués.

Les politiques et les contrôles de gestion des risques devraient suivre l'évolution des activités de l'institution et des pratiques exemplaires en usage dans l'industrie. Il devrait exister des politiques précises régissant les produits nouveaux ou des initiatives nécessitant l'apport et l'approbation des fonctions de gestion et de contrôle des risques avant le démarrage.

---

[72] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 20.

[73] *Code* de la SADC, *Document d'étude*, norme 12.

Les cadres supérieurs devraient veiller à ce que le personnel de l'institution connaisse les politiques et les contrôles de gestion des risques, en comprenne le bien-fondé et connaisse son rôle pour en garantir l'exécution et le respect en permanence.

Les cadres supérieurs devraient également veiller à ce que les employés connaissent les dispositions du code de conduite approuvé par le conseil, de même que celles des lois, des règlements et des lignes directrices applicables à leur rôle. Les employés devraient être tenus de rendre compte de la mesure dans laquelle ils respectent ces dispositions, de même que les autres politiques et contrôles. Les pénalités en cas de manquement devraient être claires. Les cas de manquement sérieux devraient faire l'objet d'une enquête poussée et être immédiatement signalés au niveau de gestion approprié.

La direction devrait clairement indiquer à tous les employés que les contrôles, les règles et les codes de conduite ne les dispensent pas de l'obligation de faire preuve de jugement dans l'exercice de leurs fonctions.

Les cadres supérieurs devraient veiller à ce que les pratiques en usage dans l'institution financière soient conformes aux normes d'éthique approuvées, de même qu'aux lois et règlements applicables à l'institution là où elle exerce son activité.

Les cadres supérieurs devraient adopter l'attitude qui convient en exécutant leurs tâches de façon appropriée et dans le respect de la lettre et de l'esprit des lois, des règlements et des normes d'éthique professionnelle. Ils devraient observer les politiques et les contrôles, insister sur l'intégrité et la rectitude de leurs activités, et s'attendre à ce que tous les employés de l'institution en fassent autant.

Rémunération

Les modalités de rémunération à l'échelle de l'institution financière devraient être compatibles avec les objectifs à long terme, la stratégie, la philosophie de risque et les autres politiques importantes de l'institution. La rémunération et les contrôles devraient constituer des mécanismes complémentaires d'incitation à adopter un comportement compatible avec les objectifs des différents postes et de l'ensemble de l'institution (pour de plus amples renseignements sur les modalités appropriées de rémunération, voir les pages 25 à 27).

Surveillance des activités permanentes de l'institution

L'un des volets importants des attributions des cadres supérieurs consiste à tenir à jour une vue d'ensemble de l'institution financière, y compris sa situation et ses perspectives financières, son profil de risque, les tendances qui sous-tendent ses activités commerciales, la rentabilité et le facteur de risque des divers produits et secteurs d'activités, de même que l'adéquation des contrôles internes et des autres mécanismes de gestion des risques. De cette façon, les cadres supérieurs peuvent comparer l'évolution de la situation aux plans stratégiques et d'entreprise, de même qu'aux politiques et aux niveaux d'exposition aux risques approuvés par le conseil,

et donc de déterminer s'il y a lieu de modifier les objectifs commerciaux, les stratégies, les plans d'entreprise, les politiques et le milieu propice à la maîtrise de l'institution

Pour élaborer cette vue d'ensemble, les cadres supérieurs ont besoin de renseignements détaillés, exacts et opportuns qui se rattachent à leurs attributions de surveillance. Il faut donc établir des mécanismes de rapport qui permettront à l'information de gravir les échelons de l'organisation jusqu'aux cadres supérieurs et aux fonctions de compilation et d'analyse de cette information. Il devrait exister des mesures d'urgence pour que l'information demeure accessible en cas de défaillance du système d'information primaire.

Les cadres supérieurs devraient aussi veiller à recevoir de l'information sur les facteurs externes qui influent sur les activités et le rendement de l'institution, comme les tendances économiques et financières générales, l'évolution des principaux marchés et produits financiers, les modifications du cadre réglementaire et les activités des concurrents.

Les cadres supérieurs devraient aussi veiller à recevoir le genre d'information nécessaire pour déceler les problèmes d'application de la stratégie et des politiques en place. Par exemple, les processus de surveillance de toutes les activités d'envergure devraient inclure des indicateurs de préalerte qui signaleraient les problèmes émergents aux cadres supérieurs en temps opportun. Les cadres supérieurs devraient instaurer un climat propice au signalement précoce des problèmes et des préoccupations en prenant bonne note des problèmes signalés et en exigeant que les personnes intéressées rendent compte du fait de ne pas avoir signalé les problèmes en temps opportun.

Les rapports des cadres supérieurs devraient s'accompagner de renseignements et d'évaluations émanant des fonctions de surveillance indépendante, du vérificateur externe et, à l'occasion, d'experts de l'extérieur. Ces fonctions ou experts peuvent générer des évaluations poussées indépendantes et utiles de divers aspects des activités de l'institution financière, de même que des conseils sur la façon de corriger les problèmes. Ces fonctions et experts devraient pouvoir signaler leurs préoccupations et expliquer leurs constatations aux cadres supérieurs et au conseil. Les cadres supérieurs devraient examiner leurs rapports de façon soignée et objective, en plus d'être à l'écoute des préoccupations qui y sont soulevées et des recommandations qui y sont formulées. Les cadres supérieurs devraient exiger que tous les autres gestionnaires, dirigeants et employés de l'institution en fassent autant.

De même, les cadres supérieurs devraient prendre bonne note des questions et des préoccupations soulevées par le BSIF et d'autres organismes de réglementation. De son côté, le BSIF agit de manière que les problèmes potentiels soient abordés rapidement avec la direction afin que les points de vue de cette dernière puissent être pris en compte avant que l'organisme de réglementation ne prenne une décision finale.

Examen des orientations stratégiques et des politiques importantes

À la lumière de l'information qu'ils reçoivent, les cadres supérieurs devraient examiner périodiquement les objectifs commerciaux, la stratégie et les politiques régissant l'institution, de même que son milieu propice à la maîtrise, pour déterminer si ces derniers sont efficaces et demeurent appropriés, et pour prendre les mesures nécessaires afin de corriger les problèmes observés. Les cadres supérieurs devraient soumettre au conseil toute modification proposée à l'issue de ces examens qui nécessitent la révision du cadre approuvé par le conseil.

Reddition de comptes

Les gestionnaires et les employés de l'institution financière devraient être tenus de rendre compte aux cadres supérieurs de leur rendement professionnel. Dans le cadre d'une évaluation périodique, leur rendement devrait être comparé aux attentes énoncées dans la description de poste et aux objectifs de rendement attribués à ces employés ou au service et au secteur d'activité dont ils sont responsables. Parmi les autres facteurs dont il y aurait lieu de tenir compte, citons la capacité manifeste d'un employé de déceler rapidement les problèmes et de prendre les mesures qui s'imposent, ce qui comprend le règlement des problèmes de manière opportune ou le signalement des préoccupations importantes ou supérieures lorsque cela est nécessaire; la mise en place et la tenue à jour d'un milieu propice à la maîtrise efficace dans le secteur qu'ils dirigent; et la mesure dans laquelle l'employé en cause s'est acquitté de ses tâches en appliquant une norme rigoureuse d'éthique professionnelle. L'évaluation de rendement d'un employé devrait signaler tout manquement aux procédures ou aux normes de conduite pertinentes.

B. Prestations d'avis au conseil

Les cadres supérieurs devraient fournir des avis éclairés et prudents au conseil au sujet de la structure organisationnelle de l'institution financière et de ses objectifs commerciaux, de ses stratégies, de ses plans d'entreprise et de ses principales politiques. Ils devraient énoncer et analyser des options à l'intention du conseil, formuler et appuyer des recommandations, et fournir des renseignements détaillés, opportuns et pertinents au conseil pour lui permettre de prendre des décisions éclairées.

Les cadres supérieurs constitueront la plus importante source d'avis au conseil au sujet des objectifs, des stratégies et des plans commerciaux, de même qu'au sujet des principales politiques. Même si le conseil devrait conserver le pouvoir décisionnel dans ces domaines, il ne manquera pas de s'attendre à ce que les cadres supérieurs lui fassent des recommandations et lui transmettent l'information dont il aura besoin pour prendre une décision compte tenu de l'expertise des cadres supérieurs, de leur maîtrise des opérations courantes de l'institution, de leur connaissance des besoins des consommateurs et des marchés au sein desquels l'institution évolue, de leur connaissance de l'industrie et des pratiques qui y ont cours, ainsi que de leurs impressions au sujet des points forts et des points faibles de l'institution.

Les cadres supérieurs devraient agir de manière à aider le conseil à prendre des décisions. Ils devraient cerner les questions d'envergure dont le conseil devrait discuter, formuler et analyser des options à l'intention du conseil et soumettre des recommandations bien étayées. Leurs documents d'information au conseil devraient faire état de tous les points de vue importants et de toutes les options significatives et raisonnables. Ces avis et recommandations devraient être prospectifs et tenir compte à la fois du cadre économique, concurrentiel et réglementaire, existant et probable, et être adaptés à la nature, à la portée, à la complexité et au profil de risque des activités de l'institution. Les avis et recommandations devraient accorder une place adéquate à la sûreté et à la solidité de l'institution. Les cadres supérieurs devraient fournir une information suffisante, exacte, pertinente, opportune et ciblée pour permettre aux administrateurs de prendre des décisions éclairées au sujet des recommandations formulées par les cadres supérieurs. Ces derniers devraient également aider le conseil à faire appel au besoin à des conseillers de l'extérieur.

Les recommandations au sujet de la stratégie de l'institution devraient découler d'un processus de planification de la gestion stratégique décrit par la SADC dans son *Code*. Les propositions de la direction en ce qui touche les politiques de gestion des risques, de capital et de liquidités devraient être compatibles avec les lignes directrices du BSIF et le *Code* de la SADC.

Les cadres supérieurs ne devraient pas considérer la discussion des objectifs commerciaux, de la stratégie et des politiques par le conseil comme un exercice pro forma. Ils devraient plutôt reconnaître que ces discussions peuvent déboucher sur de meilleures décisions en permettant de vérifier et de remettre en question les hypothèses, la perspective, le jugement et les propositions de la direction. Les cadres supérieurs devraient répondre aux questions des administrateurs, être ouverts aux

recommandations et aux suggestions de changement des administrateurs et prendre au sérieux les préoccupations qu'ils soulèvent.

Les surveillants devraient rechercher des indices montrant que les recommandations des cadres supérieurs visent à favoriser la sûreté et la rentabilité de l'institution et que les cadres supérieurs prennent bonne note des préoccupations soulevées par les administrateurs.

C. Soutien du rôle de surveillance du conseil

Les cadres supérieurs devraient faciliter le rôle de surveillance du conseil en veillant à bien informer ce dernier. Ils devraient fournir des renseignements détaillés, exacts et opportuns au conseil pour lui permettre de surveiller la gestion et les activités de l'institution, de réévaluer les politiques et de déterminer si l'institution « maîtrise la situation ». Ce genre de renseignements permet également au conseil d'obliger les cadres supérieurs à rendre des comptes au sujet de leur rendement.

Les cadres supérieurs devraient tenir le conseil pleinement informé des conditions du marché, ainsi que de la performance financière et opérationnelle et du profil de risque de l'institution. Le conseil devrait également être tenu informé des possibilités et des problèmes d'ordre stratégique, ainsi que des enjeux qui pourraient affecter sérieusement le bien-être de l'institution. Les cadres supérieurs devraient périodiquement faire rapport au conseil sur l'exécution des objectifs commerciaux, des stratégies, des plans d'entreprise et des principales politiques établis par le conseil de l'institution et recommander au besoin des changements. Les cadres supérieurs devraient signaler au conseil les dérogations importantes aux politiques et aux limites, de même que toute défaillance d'envergure des contrôles. Ces rapports devraient inclure une discussion de tous les correctifs adoptés, de même que des recommandations concernant d'autres mesures de redressement si cela s'impose. Le conseil devrait être informé le plus rapidement possible de tout problème ou enjeu réel ou imminent d'envergure. Il ne devrait pas y avoir de surprises.

Les cadres supérieurs devraient aussi informer pleinement le conseil des questions soulevées par les fonctions de surveillance interne, les vérificateurs externes et d'autres intéressés ou conseillers de l'extérieur, de même que par les organismes de réglementation.

Ces rapports devraient être francs et discuter des enjeux et des problèmes significatifs même si la direction ne s'est pas encore prononcée sur le dénouement possible. Les documents d'information destinés au conseil devraient être rédigés de manière que les administrateurs puissent comprendre et cibler les principaux enjeux et changements.

Les cadres supérieurs devraient être à l'écoute des questions soulevées par les administrateurs et de leurs demandes de renseignements. Il devrait y avoir un mécanisme permettant de répondre en temps opportun à toutes les demandes de renseignements émanant du conseil.

Les cadres supérieurs devraient veiller à ce que les fonctions de surveillance indépendante (notamment le vérificateur interne, l'actuaire désigné, la conformité et dans certains cas, la gestion des risques) puissent fournir des points de vue et des avis objectifs pour faciliter la surveillance du conseil et sa propre surveillance.

Les cadres supérieurs devraient veiller à ce que ces fonctions disposent des ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs mandats, y compris un personnel ayant les compétences, les connaissances et les qualités nécessaires, de même qu'une expérience convenant aux activités de l'institution financière. Ces fonctions devraient également avoir accès à l'information requise pour faire leur travail. Dans certains cas, cela pourrait signifier que les responsables de ces fonctions soient représentés à titre d'observateurs auprès de certains comités de gestion clés. Ces fonctions ne devraient pas se voir confier d'autres attributions qui pourraient porter atteinte à leur capacité de fournir des avis indépendants. Elles devraient faire rapport au conseil, relever du chef de la direction sur le plan administratif et avoir accès en tout temps aux cadres supérieurs. Ces derniers et le conseil devraient exiger des fonctions qu'elles fassent l'objet d'examens périodiques indépendants pour s'assurer qu'elles continuent de répondre à leurs attentes.

Obligation de rendre compte des cadres supérieurs

L'examen, par le conseil, du rendement des cadres supérieurs et de leur rémunération est déterminant pour la reddition de comptes de ces derniers. Les rapports périodiques fournis au conseil par les cadres supérieurs seront un important éléments de cette évaluation. Les points de vue objectifs des fonctions de surveillance indépendante, du vérificateur externe et des organismes de réglementation, de même que des analystes externes de l'institution financière, fournissent au conseil d'autres points de vue sur le rendement des cadres supérieurs. On trouvera aux pages 39 et 40 une analyse plus poussée de l'évaluation des cadres supérieurs.